

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Renáta Moldříková

VYYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zvyšování konkurenceschopnosti malé firmy
Increasing Competitiveness of a Small Firm

Student: Bc. Renáta Moldřiková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Renáta Moldříková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Zvyšování konkurenceschopnosti malé firmy**
Increasing Competitiveness of a Small Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická část
 3. Analýza stávající situace
 4. Vyhodnocení a návrh řešení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 30. 4. 2010

.....

Je mi milou povinností poděkovat panu prof. Ing. Zdeňku Mikolášovi, CSc., za veškerou péči a pozornost, kterou mi věnoval při zpracovávání této diplomové práce, za jeho cenné rady, odbornou pomoc, za jeho čas, trpělivost a příjemné jednání. Moje poděkování patří také panu podnikateli, který si přeje zůstat v anonymitě, za jeho trpělivost a čas, který mi věnoval a za veškeré informace, které mi o své firmě poskytnul.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKO-METODICKÁ ČÁST	2
2.1 SWOT analýza	2
2.2 Konkurenceschopnost	2
2.3 Nové potenciály konkurenceschopnosti z pohledu jiných autorů	6
2.4 Novodobá typologie firem a synergické podnikání	9
2.5 Lidské zdroje	10
2.6 Ekonomie času	15
3. ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE	21
3.1 Historie podnikání živnostníka po současnost.....	21
3.2 Dodavatelé	23
3.3 Zákazníci	26
3.4 Konkurence a spolupráce v odvětví	28
3.5 Nové technologie	34
3.6 Lidské zdroje	34
3.7 Ekonomie času malé firmy	39
4. VYHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ	49
4.1 SWOT analýza	49
4.2 Klíčové konkurenční potenciály malé firmy	56
4.3 Práce s časem v malé firmě	58
4.4 Návrhy řešení	61
5. ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67

1. ÚVOD

Problematicke malého a středního podnikání je v současnosti věnována značná pozornost. Velká nezaměstnanost se stává předmětem diskusí mnoha politických stran. Některé z nich vidí cestu z nezaměstnanosti v tom, že část nezaměstnaného obyvatelstva začne podnikat.

V době současné ekonomické krize se stále více nadějí upíná k malému a střednímu podnikání. Legislativa v této oblasti však není příliš příznivá. A tak se podnikatelé potýkají nejen s problémy souvisejícími se sháněním zakázek, vhodných kontaktů, informací, finančních prostředků, dodavatelů, zaměstnanců apod., ale také s nepříznivou legislativou a s nedostatkem svého osobního času. Problémy spojené s legislativou nebo přetížením podnikatelů se stávají často důvodem k ukončení podnikatelské činnosti.

Diplomová práce je zaměřená na zvyšování konkurenceschopnosti drobného podnikatele, který si přeje zůstat v anonymitě. Práce je také směřována k efektivnímu využívání času konkrétního podnikatele a jeho zaměstnanců.

Ekonomii času jsem si vybrala právě proto, že je důležitou součástí podnikatelských aktivit. Práce s časem podnikatele je velice aktuálním tématem a pro většinu podnikatelů tématem stěžejním.

Diplomová práce je rozdělena do částí, které tvoří teoreticko-metodická část, analýza stávající situace, vyhodnocení a návrhy řešení.

Cílem práce je hledání cest vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy konkrétního drobného podnikatele a hledání cest k efektivnímu využívání času tohoto podnikatele a jeho zaměstnanců, jako prostředku ke zvyšování jeho konkurenceschopnosti.

2. TEORETICKO-METODICKÁ ČÁST

Práce je věnovaná drobnému podnikání. Je velice důležité nezkoumat drobného podnikatele a celé MSF pouze z finančního hlediska, ale také z hledisek mimofinančních. Je potřeba zkoumat také podnikatelské prostředí a podnikatele. Jako vhodný nástroj diagnostiky vnějšího i vnitřního podnikatelského prostředí slouží analýza SWOT, která je popsána v kapitole 2.1.

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je zdrojem pro vytváření celé firemní strategie, která je páteří firmy. Od správně identifikované strategie firmy se odvíjí ostatní potřeby firmy, jako např. potřeba zaměstnanců, na nichž je postavena úspěšnost firmy. Při této analýze, viz. Kozel (2006), jsou posuzovány jak vnitřní, tak vnější firemní podmínky. Analýza podává informace o silných a slabých stránkách vnitřního prostředí firmy a o příležitostech a hrozbách vycházejících z vnějšího firemního prostředí. Firma by poté měla cíleně omezovat své slabé stránky a činit potřebná opatření k zamezení vlivu hrozeb. Firma by měla také udržovat své silné stránky na stávající úrovni, popř. je posilovat a dále by měla využívat příležitostí, které se jí naskýtají. Takovýmto způsobem může firma dosáhnout konkurenční výhody mezi ostatními firmami.

2.2 Konkurenceschopnost

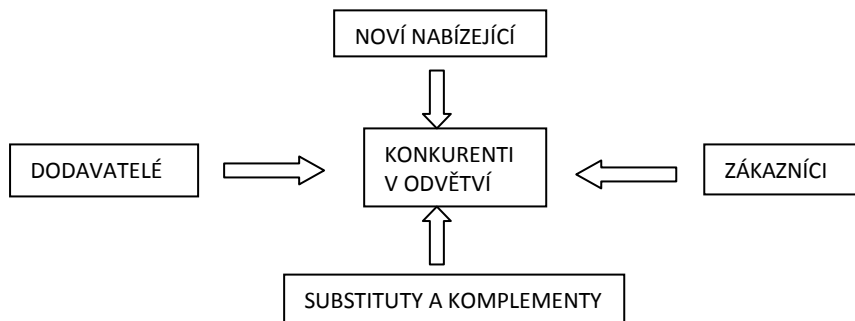
Konkurence znamená soutěžení nebo soupeření a jako pojem má široký záběr. Tento záběr může být ekonomický, sociální, etický kulturní, politický apod., viz. Mikoláš (2005). Ekonomické hledisko je stěžejní. Konkurence je vztahem, který se týká dvou i více subjektů. Subjekt se ocitá v konkurenčním vztahu, pokud splňuje minimálně tyto dva předpoklady:

- Musí mít konkurenční potenciál tzn. konkurenceschopnost.
- Musí být podnikavý a musí chtít vstoupit do konkurenčního vztahu.

Konkurenceschopnost je potenciál firmy. Konkurence je výsledkem určité firemní aktivity. Jak uvádí Z. Mikoláš (2005, str. 76): „V konkurenčním potenciálu firmy musíme zohlednit i konkurenceschopnost odvětví a regionu.“ Projevem konkurenceschopnosti se tak může stát i např. míra nezaměstnanosti v regionu. Konkurencí v odvětví se zabýval např. M. E. Porter,

viz. Porter (1994). Ten vymezil 5 základních konkurenčních sil působících v odvětví. Zjednodušené znázornění Porterova modelu je uvedeno v následujícím obrázku 2.2.1.

Obr. 2.2.1 Vlastní zpracování Porterova modelu pěti konkurenčních sil dle Portera (1994)



Dodavatelé mají větší vliv než *zákazníci*. Diktují si podmínky, které odběratel zohlední.

Konkurenti v odvětví jsou firmy, které mezi sebou soupeří. *Zákazníci*, *dodavatelé*, nové vstupující firmy do odvětví a *substituty* tak konkurují jiným firmám.

Zákazníci se vyznačují různou intenzitou své vyjednávací síly. Ta závisí na počtu zákazníků, kteří i přes malý počet mohou být jednotní v prosazování svých zájmů. Síla vyjednávání závisí také na stupni koncentrace zákazníků tzn. i pokud je zákazníků málo, ale nakupují hodně, mohou lépe vyjednávat cenu i dodací podmínky. Dalším nebezpečím je zpětná integrace dodavatelů, kterou způsobili *zákazníci* svým tlakem a která způsobuje pokles cen a ziskovosti dodavatelů (tzv. cenové nůžky). Rozhodující je i stupeň diverzifikace produktu, kdy stupeň vyjednávání zákazníka roste se zvyšující se konkurencí mezi dodavateli, protože jeden produkt nabízí hned několik dodavatelů. Značný význam sehrává také citlivost zákazníka na kvalitu produktu, která sehrává podstatnou roli při jeho výběru produktu.

Substituty nahrazují výrobek, tzn. představují nebezpečí pro výrobce. Roste také pružnost zákazníka, který tak může na trhu volit mezi větší nabídkou produktů.

Nově vstupující firmy vstupují do odvětví obzvláště tehdy, když překážky vstupu jsou malé nebo téměř žádné a v odvětví je možné dosáhnout lákavých výnosů.

Při analýze faktorů popsaných v Porterově modelu pěti konkurenčních sil je vhodné si položit několik otázek. Mezi nejpodstatnější patří například otázky typu:

- 1/ Které z uvedených sil mají přímý vliv na konkrétní firmu?
- 2/ Je firma chráněná proti negativním dopadům těch sil, které na firmu působí?
- 3/ Existuje možnost, že se zlepší strategické postavení firmy v odvětví?

4/ Může firma získat ze svého postavení v odvětví nějaké výhody?

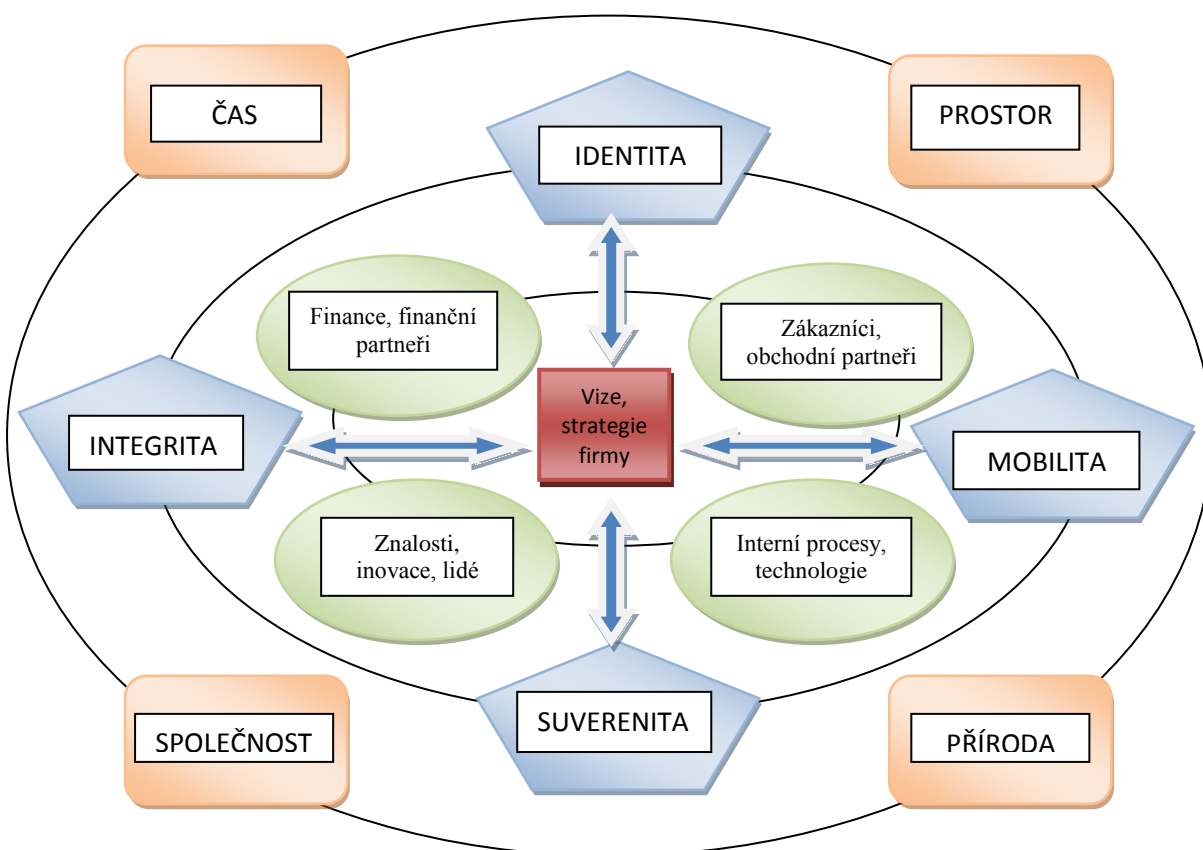
5/ Jaké nevýhody plynou z postavení firmy v odvětví?

Zodpovězení těchto otázek má vliv na budoucnost firmy.

Porterovu strategii konkurenčních sil podrobněji rozvinul J. Jirásek (1993) a to tak, že konkurenční síly rozdělil na vnitřní a vnější. Mezi vnější síly zařadil dodavatele, zákazníky, nově vstupující firmy do odvětví, nové výrobky, vlastníky, zaměstnance, stát atd. Mezi vnitřní konkurenční síly zařadil silné a slabé stránky firmy, příležitosti a ohrožení firmy, potenciál vnější rivality.

V současnosti existuje i novodobější pojetí konkurenceschopnosti. Toto pojetí konkurenceschopnosti ztvárnil Z. Mikoláš (2005) ve svém modelu IDINMOSU. Soudobý model konkurenceschopnosti firem IDINMOSU znázorněný na obr. 2.2.2 zahrnuje kromě základních vnitřních potenciálů konkurenceschopnosti (obchodní, finanční, technologický a lidský) ještě další nové a formující se potenciály konkurenceschopnosti, mezi které patří mobilita, identita, integrita a suverenita firem.

Obr. 2.2.2 Vlastní zpracování modelu IDINMOSU dle Z. Mikoláše (2005)








Nové a formující se potenciály konkurenceschopnosti, mezi které patří identita, integrita a suverenita firem, vymezili ve společné publikaci Z. Miloláš a A. Folvarčná (2000). Později se tomuto tématu věnoval znovu Z. Mikoláš (2005). Nové potenciály konkurenceschopnosti popsali následujícím způsobem.

Identita

Identita znamená vlastní osobitost, nalezení vlastního firemního Já. Identitu MSF rozvíjí a formuje sám podnikatel. Jeho osobní identita formuje existenční představy a přístupy MSF.

Identita MSF je vymezena těmito znaky:

-  Idea – nosná myšlenka existence firmy. Prolíná firmu v podobě vize, až vyzraje do podnikatelského plánu.
-  Reprezentační místo (totem) – např. lokalita.
-  Design – obraz ideje estetický nebo audiovizuální. Je rozvíjen totemem.
-  Rituál – je odvozen z idejí. Jde o chování, procesy, komunikaci apod.
-  Inovace – přeměna ideje designu, rituálu a totemu do nové formy.

Identita je tvořena souborem vnějších a také vnitřních znaků. Tyto znaky ji v prostředí reálně (nikoliv formálně) identifikují.

Integrita

Integrita znamená soudržnost firmy. Pracovníci i jednotlivé složky MSF mají svou identitu, kterou spojují v jeden celek. Vzniká tak integrita firmy.

Suverenita

Postavení firmy uprostřed podnikatelského prostředí vyjadřuje suverenita. Suverénní firma se může reálně, účinně a účinně rozhodovat o svém dalším vývoji. Kromě toho může reálně veškerá tato rozhodnutí efektivně realizovat.

Mobilita

„Mobilita je schopnost a možnost firmy reagovat na změny jak uvnitř, tak vně firmy. Mobilita se projevuje jako pohyb firmy v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy, tzn. jde o schopnost a možnost firmy adaptovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty,“ jak tvrdí Z. Mikoláš (2005, str. 83).

Konkurenceschopná firma se musí vyznačovat odolností v celistvosti (integritou), svébytností (suverenitou), pružností (mobilitou) a identifikovatelností (identitou). Pokud je známá identita, integrita a suverenita firmy, klesá riziko MSF.

Mobilita je aktivní složka soudobé konkurenceschopnosti. Ostatní složky - identita, integrita a suverenita - jsou složky statické (vyjadřují moc). Malé firmy mají malou moc a malou mobilitu. Konkurenceschopnost je tedy svázána s mocí a podvolením.

2.3 Nové potenciály konkurenceschopnosti z pohledu jiných autorů

Některým z nových potenciálů konkurenceschopnosti se věnují také další autoři. Patří mezi ně M. Lukeš a O. Nový (2005). Identita dle obou autorů vyjadřuje jedinečnost firmy. Jde o objektivní vnímání firmy. Autoři se zabývají firemní kulturou, která je zaměřena na vnitřní prostředí firmy a identitou, která je určena vnějšmu prostředí, kdy se firma snaží odlišit od ostatních a tím zaujmout. Zaměstnanci jsou hlavními nositeli podnikové kultury a identity firmy. Firemní identita je dle těchto autorů utvářena třemi nástroji:

- Firemním designem
- Firemní komunikací
- Chováním firmy vzhledem k vnějšmu sociálnímu a ekonomickému okolí (prostředí).

Firemní design – firemní design je chápán jako jednotný vizuální styl. Patří sem logo firmy, vizitky, služební vozy, firemní oblečení apod. Někteří malí podnikatele tuto stránku nadměru přeceňují a následně pak prezentují něco, co ani firma ve skutečnosti není. Někteří tuto stránku právě naopak velice podceňují. Podcenit identitu ale znamená být ztracen, být neidentifikovatelným subjektem, být neznámým subjektem. Design firmy by neměl být pouze uměleckým dílem, ale měl by vyjadřovat nějaké hlubší sdělení firmy svým zákazníkům. K tomuto sdělení napomáhá definovaná strategie firmy spolu s firemní kulturou.

Firemní komunikace – firemní komunikace na jedné straně znamená, že firma dává o sobě vědět svému okolí. Na straně druhé to znamená utváření dlouhodobých vztahů s vnějším okolím a to hlavně s veřejností. Většinou se bude jednat o lokální komunikaci za pomoci rozhlasu, regionálního tisku. Komunikovat lze i prostřednictvím internetových stránek.

Chování firmy k vnějšmu sociálnímu a ekonomickému okolí (prostředí) – malí a drobní podnikatelé si utvářejí vlastní identitu hlavně pomocí osobní zkušeností zákazníků s firmou nebo svým firemním chováním v příslušném regionu. Nejvýraznější vizitkou firmy je jak

v pozitivním, tak i v negativním slova smyslu vždy osobní zkušenost okolí a jednotlivců s firmou. Zde patří hlavně spolehlivost, rychlost vyřizování reklamací i zakázek, korektnost.

Identita firmy je z velké míry utvářena i etickou stránkou chování jak vlastníka, tak i jeho zaměstnanců k vnějšímu okolí. Patří zde např. slibování nesplnitelných výsledků nebo nepravdivé či neúplné informace apod. Etické chování je nutno uplatňovat i ve vztahu podnikatele k jeho zaměstnancům, tedy i uvnitř firmy. Uvnitř firmy se jedná o dodržování bezpečnostních, právních a hygienických předpisů nebo spravedlnost v odměňování apod.

Pánové Lukeš a Nový (2005) se zabývali také image firmy. Pojem image firmy se blíží pojmu pověst firmy a podnikatele. Na rozdíl od identity, která je založená na objektivním vnímání firmy okolím, je image firmy založeno na subjektivním vnímání firmy jednotlivci vně firmy nebo vlastními zaměstnanci uvnitř firmy. Na image má vliv chování podnikatele a jeho zaměstnanců. Rozhoduje osobní zkušenost jednotlivců, osobní doporučení jak klientů, tak zaměstnanců a pověst v okolí firmy. Významnou úlohu hraje prezentace firmy spojená s podporou prodeje a reklama např. na plesech, oslavách výročí obce, vinobraní, sportovní soutěže apod. Vytváří se u nich emocionální vazba veřejnosti vůči firmě, která budí sympatie, zvědavost, respekt. Ty pak působí na pozitivní image firmy.

Na vnitřní prostředí firmy má vliv firemní kultura. Tou se také zabývali různí autoři ve svých publikacích. Následující řádky jsou věnovány některým z nich.

Současným trendem personálního řízení je formování firemní kultury, viz. Petříková (2002). Firemní kultura by měla být jasně formulována, následně diseminována a implementována. Jedná se o „měkkou“ část firemních procesů. Je zaměřená na chování lidí v podniku, jejich hodnoty, normy, názory a myšlení. Firemní kultura ovlivňuje „tvrdé“ části života firmy, celý její chod a její řízení. Vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů může být pozitivní nebo negativní. Ve firemní kultuře by měla být preferovány tyto hodnoty:

- ✓ Klima stmelující lidi a zmocňující lidi k vyšší míře samostatnosti a odpovědnosti.
- ✓ Široké a racionální delegování.
- ✓ Vytváření atmosféry, kde se přijímání změn spojuje s vytvářením stability.

Petříková (2002) vyčleňuje také některé bariéry rozvoje firemní kultury. Patří zde:

- Rozpor mezi skutečným a prezentovaným cílem.
- „Skloněná hlava“ – stav, kdy zaměstnanci nemají potřebu změn. Vybírají si raději jistotu současného špatného stavu než by volili riziko spojené s novým neznámým.
- Slabá podpora angažovanosti lidí a nezvyk delegovat zaměstnance.

- Mobing zaměstnanců – skryté šikanování formou výhrůžek týkajících se propuštění nebo snížení platu apod.

Firemní kultura spolurozhoduje o úspěšnosti podnikání firmy, viz. Lukeš a Nový (2005). Její podstata vyvěrá z dlouhodobých zkušeností firmy s podnikáním. Výhoda dobře definované firemní kultury spočívá v tom, že se rychle vytváří silná identita firma a také image firmy. Vytvoření a prosazení firemní kultury je dlouhodobý proces, který může trvat i několik let.

Firemní kultura odráží individualitu firmy, viz. Srpová a Řehoř (2010). Silná podniková kultura výrazně ovlivňuje průběh všech významných jevů ve firmě a vytváří vhodné podmínky pro jasnou a přímočarou firemní komunikaci. Negativní dopady příliš silné podnikové kultury se vyznačují:

- Tendence k uzavřenosti – zahledění se do úspěchu, který byl postaven na vlastních pravidlech a normách. Dochází k podceňování vnějších vlivů.
- Fixace k tradičním vzorům – blokování a odmítání nových myšlenek, ztráta flexibility.
- Kolektiv se vyhýbá kritice – kritika je nelegitimní, odmítání kritické sebereflexe.

Pro malé firmy je vyhovující typologie firemní kultury dle W. Hall (1995). Autorka v ní pracuje se dvěma dimenzemi a to citlivostí a asertivitou a firemní chování vyděluje na:

🚦 *Firemní chování s vysokou (nebo nízkou) asertivitou* – vysokou asertivitu charakterizuje individualismus, kontrolu, autoritativnost, vysoké nároky na výkon, účinnost, tvrdou práci, rychlost. Firmy s vysokou asertivitou budí respekt, jsou lídry trhu, jsou silné. Jsou ale méně oblíbené a nestabilní.

🚦 *Firemní chování s vysokou (nebo nízkou) citlivostí* – vysokou citlivost charakterizuje senzitivita, kompromisy, důvěřivost, loajalita, solidarita, emocionalita, orientace na lidi. Nízká citlivost je opakem. Firmy s vysokou citlivostí působí přátelsky, budí sympatie, jsou odolnější, stabilnější a nenápadné. Nejsou lídry trhu.

Ve skutečnosti dochází ke vzájemnému zkombinování jednotlivých výše zmiňovaných typologií. Vždy se však k některému typu přibližují.

Podnikání je dlouhý a dynamický proces, který může skončit neúspěchem, jindy se vyvíjí naopak perspektivně. Podnikatelé se snaží posílit svou konkurenceschopnost a v tomto duchu se sdružují do různých celků. Vznikají také nové typy podnikání.

2.4 Novodobá typologie firem a synergické podnikání

Novodobé podnikání je ovlivněno působením megatrendů, viz. Mikoláš (2005). Mezi tyto megatrendy patří: globalizace procesů a jevů, produktivita práce, harmonizace kultur, vztah materiálního a nemateriálního světa, světové informační sítě a otázky na vítěze a poraženého.

Nové typy podnikání lze přirovnat ke květu o třech lístcích. Kolem nich jsou vytvořeny tři lístky okvěti, které tvoří tři typy podnikatelského prostředí. Tři typy podnikání tvoří:

- ✚ Globální pilotní firmy (GPE) – vedou k vytváření technologických parků. Vyznačují se vysokou mobilitou.
- ✚ Satelitní firmy (SaE) – jedná se o „duté“ podniky vyžadující přítomnost technologických nebo vědeckotechnologických parků. Jsou napojeny na GPF.
- ✚ Pracovník – podnikatel (WE)– existují tři typy:
 - a/ Portfoliový pracovník – podnikatel (PWE) – zprostředkovává aktivity pro jiné podnikatele (např. cestovní kanceláře).
 - b/ Odborný specialista = znalostní pracovník – podnikatel (KWE) – je vybaven odbornými znalostmi a většinou vstupuje do sítí, které organizují PWE. Může také pracovat jako kvazi – subdodavatel SaE nebo GPE (např. advokát).
 - c/ Servisní pracovník – podnikatel (SWE) – manuálně pracující v materiálních i nemateriálních službách (např. kadeřnice).

„Soudobé podnikání přináší vnitřní (vnitro-firemní) a vnější (mezi-firemní) konkurenci. Není podstatné, zda se konkurenti nacházejí uvnitř nebo vně firmy. Podstatná je minimalizace ztrát firemního potenciálu a dynamika podnikání,“ jak uvádí Z. Mikoláš (2005, str. 133).

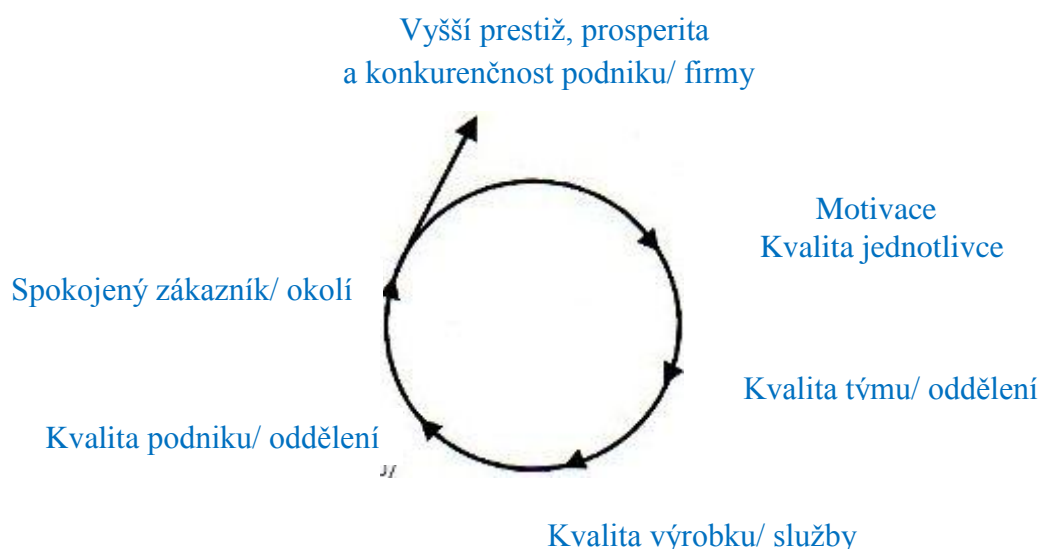
Jednotlivé podniky se vyvíjí určitým způsobem. V počátcích se firma rozšiřuje. Dynamické procesy probíhají také uvnitř podniku. Slabší prvky se podřizují silnějším, které se však rozvíjejí rychlejším tempem. Roste integrita celku a identita jeho jednotlivých částí. Toto je vrcholná fáze rozvoje firmy. Poté se rozvoj přestává uskutečňovat zrychlujícím tempem a projde bodem zvratu. Celek začínají ovládat síly nejslabší. Zvyšuje se citlivost na vnější ohrožení. Zákon nejsilnějšího se mění na zákon nejslabšího. Organizmus je postupně oslabován, omezují se silné stránky a prohlubují slabé stránky. Etapa působení zákona nejslabšího vede většinou k rozkladu celku, který je však novým začátkem zrodu pokračovatelů. Zákon nejsilnějšího a nejslabšího je podstatou konkurence. Jedná se o zákon vzájemné spolupráce a konkurence a tvoří základ synergického jevu. Vznikají podnikatelské

sítě založené na vzájemné spolupráci a konkurenci. Výsledkem vzájemného spojení je efekt celku, tedy synergický efekt, který vyniká až při konečné realizaci projektu (zakázky). Sítí podniků je v rámci této práce míněno uskupení firem používající společné zdroje ke spolupráci na společných zakázkách, viz. Mikoláš (2005). Podniky budují sítě formálním i neformálním způsobem. Synergický efekt z této spolupráce a konkurence může být kladný, záporný nebo sterilní (nulový). Ze spolupráce a vzájemného propojení mezi sítěmi mohou vznikat klastry, které mají otevřené členství, přitahují do jednotlivých regionů specializované služby, mají společné hodnoty posilující vzájemnou důvěru, institucí a jednotlivců. Poptávky zprostředkovávají více firmám s podobnými schopnostmi, které mají totožné vize, viz. Skokan (2004). Síla sítě malého podniku se posiluje propojením této sítě s regionálním podnikatelským prostředím. Lidský faktor má značný vliv na potenciál sítě, zejména v oblasti komunikace. Je zdrojem informací, které se mají předávat v síti, ale i v jednotlivých týmech, viz. Mikoláš (2005). Lidské zdroje jsou jedním z potenciálů konkurenceschopnosti a tvoří základ MSF, viz. Mikoláš a Folvarčnà (2000), Srpová a Řehoř (2010).

2.5 Lidské zdroje

Člověk je tvůrcem kvality a pouze osobní kvalita jedince spouští řetězovou reakci zlepšování kvality, která se promítá do chodu celé firmy. Kvalita v podniku, která začíná u kvality jednotlivce, tak vyúsťuje do celkově vyšší firemní prestiže.

Obr. 2.5.1 Proces rozvíjení kvality dle Petříkové (2002, str. 7).



Z obrázku 2.5.1 je patrná návaznost jednotlivých kroků zlepšování kvality, která začíná motivací konkrétních jednotlivců. Aby firma dospěla k vyšší prestiži a konkurenceschopnosti firmy, musí projít po ose kruhu a zlepšovat tak kvalitu v jednotlivých krocích. Výstupem je tedy vyšší prestiž firmy a také vyšší konkurenceschopnost firmy, ke které firma dospěla po jednotlivých krocích, na jejímž konci byl spokojený zákazník.

Jak uvádí Petříková (2002), budoucnost lze zvládnout pomocí znalostně vybavených zaměstnanců. Práce s lidmi je vyústěním nové strategie společnosti

Pro každou firmu je tedy nutné zformulovat její strategii, viz. Petříková (2002). Ve strategii firmy by mělo mít svou dimenzi také řízení lidských zdrojů. Pro tvorbu strategie lidských zdrojů platí zásady jako analýza vnitřního a vnějšího prostředí, alternativní prognózy, výběr optimální strategie atd. Kromě těchto zásad je nutno pracovat také i s „měkkými“ faktory. Těmito faktory mohou být rysy myšlení skupin zaměstnanců, postoje zaměstnanců, chování zaměstnanců v mimořádných a standardních situacích apod. Měkké faktory lze ošetřit firemní kulturou.

„Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň podniková personální strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout,“ jak uvádí Koubek (2003, str. 28).

Podniková personální strategie by měla obsahovat tyto základní otázky (Koubek, 2003):

- ✚ Jaký je budoucí plán velikosti dosažení souladu mezi pracovníky a pracovními místy?
- ✚ Jak velkého souladu je dosahováno v současnosti? Jaká je produktivita práce a spokojenost zaměstnanců?
- ✚ Jaké změny je potřeba provést, aby došlo k souladu mezi pracovníky a pracovními místy.
- ✚ Kolik pracovníků je ve firmě potřeba a jaký druh?
- ✚ Jaká je předpokládaná nabídka pracovních sil?
- ✚ Jaké kroky firma podnikne, aby získala žádoucí pracovníky?

Plán potřeby zaměstnanců by měl být vytvořen s výhledem do jednoho roku podnikatelské činnosti, viz. Veber a Srpová (2008). Plán by měl vycházet ze změn v aktivitách firmy, z objemů produkce nebo zakázek, ze situace na trhu apod. To, zda firma přijme nebo propustí pracovníka nebo provede změny v organizaci práce, souvisí s porovnáním zdrojů uvnitř firmy a z potřeb firmy.

Pokud ve firmě dojde k převisu potřeby nových pracovníků, je vhodné:

- ✓ Neopomenout, že noví pracovníci vyvolají zvýšení mzdových nákladů a nákladů na odvody na zdravotní a sociální pojištění. Dále pak náklady na technické vybavení, pracovní pomůcky apod. Je nutné zvážit tyto náklady a porovnat je s přínosy z přijetí pracovníka do pracovního poměru.
- ✓ Zvážit možnost, zda je firma schopna pokrýt potřebu nové pracovní síly z vlastních zdrojů. Je vhodné zaměřit se na stávající organizaci práce a na cesty vedoucí k jejímu možnému zlepšení.
- ✓ Pokud je potřeba nové pracovní síly opodstatněná, je nutné stanovit, zda se jedná o potřebu trvalou, krátkodobou nebo dočasnou. Trvalá potřeba je spojena s rozrůstáním firmy.

Řízení lidských zdrojů je v malé firmě méně náročné, viz. Srpová a Řehoř (2010). Značnou pozornost je nutno věnovat kvalitě řízení malé firmy a formovat dokonale sehrané týmy pracovníků. Do firemních týmů by měli být pečlivě vybráni schopní a motivovaní lidé, protože veškerá prosperita, rozvoj a přežití malé firmy závisí právě na lidech. Nedostačující počet pracovníků malé firmy činí malou firmu zranitelnější. Nemoc nebo odchod některého z pracovníků způsobuje v malé firmě velké problémy. Také malý výkon nově přijatého pracovníka se rychle promítne do celého chodu malé firmy. Protože jsou si lidé v malé firmě blíže, lépe se znají, znají také navzájem své výkony. Odměňování a hodnocení pracovníků se stává nejcitlivější částí mezilidských vztahů ve firmě. Kvůli špatným vztahům odchází nejvíce pracovníků z malých firem.

„Pracovníci malých podniků přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se stále ve větší míře spolupracovníky plném slova smyslu,“ jak uvádí Koubek (2003, str. 26).

V malé firmě je nezbytně nutné provádět v pravidelných časových intervalech analýzu pracovních míst a pravidelně aktualizovat náplň práce. Podnikatel by měl mít následně také představu o tom, jací pracovníci se na trhu práce vyskytují. Při výběru pracovníků je možné mít připraven dotazník, který uchazeč o zaměstnání vyplní. Lze použít i životopis uchazeče. Nejlepší metodou výběru pracovníků je ale bezesporu dobře připravený a vedený pohovor.

Malá firma by měla soustavně poskytovat svým zaměstnancům zpětnou vazbu týkající se neformálního hodnocení pracovníků, viz. Srpová a Řehoř (2010). Zaměstnanci by měli být okamžitě ocenění jak za dobrou práci, tak by měla být také okamžitě řešena práce nekvalitní. V malé firmě je vhodné po nějakém čase posedět s každým zaměstnancem a důkladně probrat

jeho kvalitní i méně kvalitní pracovní výkony a jeho negativní příčiny. Je velice prospěšné zaměstnance chválit za vše dobré. Dialog by měl být participativní. Podnikatel by měl hodně naslouchat, omezit kritiku a hrozby. Pracovník by měl sám mluvit a nabízet vhodná řešení.

Zpětná vazba, viz. Lukeš a Nový (2005), může být i negativní, aby byly výkony nebo chování příště zlepšeny. Nemělo by se ale jednat o osobní útoky, ale měla by to být pomoc v osobním rozvoji zaměstnance. Zpětná vazba by se měla týkat práce a nikoliv osobnosti zaměstnance.

Aby byla komunikace efektivní, je zapotřebí umění aktivně naslouchat. Aktivní naslouchání nespočívá pouze v pasivním přijímání informací, ale posluchač by měl dát také nějak najevo, že řečníka poslouchá. Při správné komunikaci je důležitá i pozitivní orientace. Jedná se o přístup, kdy se na skutečnosti zjištěné při komunikaci nahlíží jako na inspirující, poskytující výzvy. Mezi takové pozitivní výroky patří např.: „To se zvládne“ apod. Se správnou komunikací je spjat i pojem asertivita. Jedná se prosazení oprávněného požadavku, o přiměřené sebeotevření, o spontánní projev.

K rekapitulaci lze použít poznatky Lukeše a Nového (2005), kteří vymezili bariéry bránící růstu firmy na měkké a tvrdé. Mezi tvrdé patří velký úvěr, špatně řízené cash-flow, přehnaně velký úvěr, špatné místo podnikání apod. Mezi měkké bariéry, které brání růstu firmy patří:

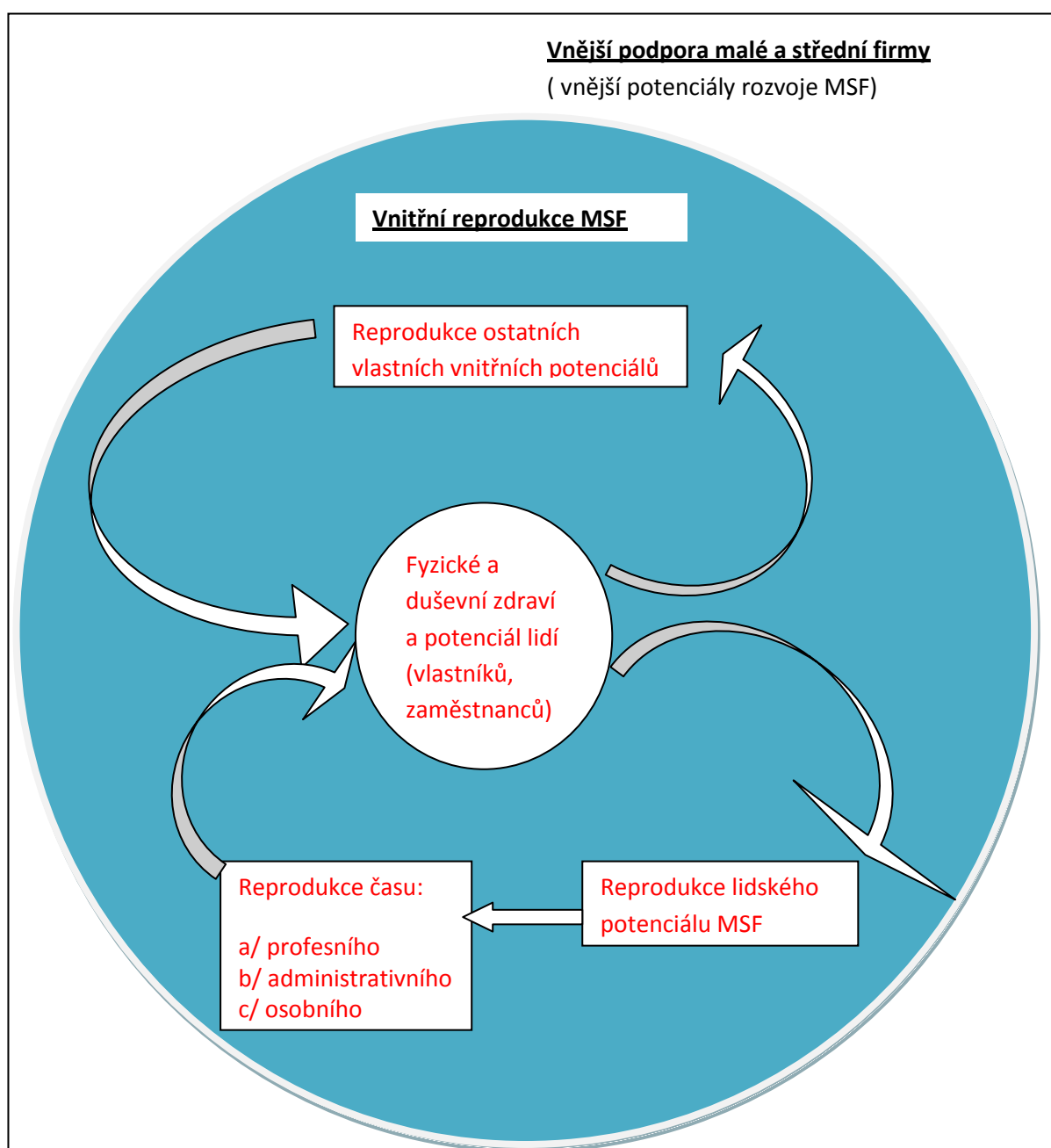
- ✓ *Nepříznivá atmosféra, nedůvěra ve vztahu zaměstnanec a podnikatel.* Operativní činnosti vykonává sám podnikatel, který následně nezvládá plánování budoucího vývoje ve firmě. Důvěru lze posilovat informacemi, které se týkají výkonu zaměstnanců. Poté podnikatelé snadněji delegují pravomoci na zaměstnance.
- ✓ *Malá odvaha zaměstnanců ke změnám.* Stereotypní jednání podporované zeštíhlováním podniku. Stereotypní jednání způsobuje také strach z neúspěchu.
- ✓ *Špatné využití lidských zdrojů.*
- ✓ *Špatná komunikace.* Nedorozumění v podniku se neřeší. Zúčastněné strany mají své očekávání. Nedochozí k uspokojení těchto očekávání, protože chybí komunikace.
- ✓ *Nevymezené odpovědnosti a také povinnosti.* Neexistují popisy pracovních míst, některé činnosti tak nejsou zajištěny vůbec, jiné se provádějí více pracovníky.
- ✓ *Rozdílné cíle zúčastněných aktérů a jejich rozdílné zájmy.* Tato bariéra vzniká např. špatným výběrem zaměstnanců nebo málo inspirujícím vůdcem – podnikatelem.
- ✓ *Špatné klima ve firmě, špatné vztahy.* Důsledkem může být neprůhledné odměňování, nespravedlnost, špatný pracovník apod.

Autoři Z. Mikoláš a A. Folvarčná (2000) se domnívají, že největší riziko (nejistota) v MSF představují lidé spojení s danou firmou a mezi tato rizika řadí zejména:

- Náhlou smrt specialisty nebo podnikatele
- Zdravotní stav lidí spojených s firmou
- Etické chování, hodnoty, přístupy a představy všech zúčastněných ve firmě.

Reprodukce lidského potenciálu se stává hlavním principem pro rozvoj malého a středního podniku. Schéma tohoto principu je uvedeno v následujícím obrázku č. 2.5.2.

Obr. 2.5.2 Princip samoučící se a samoreprodukcující se malé firmy – vlastní zpracování dle Z. Mikoláše a A. Folvarčné (2000, str. 8)



Z obrázku 2.5.2 vyplývá, že fyzické a duševní zdraví jak zaměstnanců, tak podnikatele, jsou základním faktorem úspěšného podnikání. Aby mohl být tento základní faktor splněn, je také potřeba správně využívat čas zaměstnanců a podnikatele. Čas, který zaměstnanci a podnikatel využívají, se dělí na profesní, administrativní a osobní. Do času na osobní reprodukci náleží spánek, stravování, relaxace apod. Profesní čas je věnovaný konkrétní profesi a do kvaziproduktivního času spadá řízení, kontrolní činnost, administrativní práce apod. Správné využívání jednotlivých jmenovaných časů má vliv na zdraví člověka a pouze zdraví lidé podávají efektivní pracovní výkony a mají větší kvalitu života. Do vnějších potenciálů firmy, které tvoří obal vnitřních potenciálů firmy pak náleží např. rodina.

2.6 Ekonomie času

Pojetí času vnímá jinak malá firma a jinak firma působící na světových trzích. Pro podnikatele typu „podnikatel – pracovník“ platí, na rozdíl od globálních pilotních firem, že čas má 24 hodin. Tento čas vymezuje rámec pro činnost „podnikatele – pracovníka“. Jeho mobilita je tedy zúžena do 24 hodinového intervalu, který je ještě rozdělen na tři různé etapy využití času, které tvoří čas věnovaný profesní činnosti, kvaziproduktivní čas a čas určený na osobní reprodukci (odpočinek). Velké globální pilotní firmy nejsou takto časově omezeny. Jejich prostor je obrovský a takové firmy jsou schopny v jednom dni zásobovat trh svými výrobky v několika částech světa. Globální pilotní firmy tak mají výrazně větší mobilitu než firmy typu „podnikatel – pracovník.“

Jak lze zvýšit efektivní využívání času malé firmy uvádí Z. Mikoláš (2005, str. 104). Modulace času (mobilita) v malé firmě může přinést růst přidané hodnoty (PH) nebo také synergického efektu. Modulaci času (mobilitu) lze provést třemi variantami:

- ✓ Růstem extenzity vynakládaného firemního času (E) – lze toho dosáhnout nárůstem počtu zaměstnanců. Toto řešení má definiční hranice. Při překročení určitého počtu zaměstnanců už nemusí jít o malou firmu. Dalším řešením se jeví modulace struktury času firmy. Tu lze popsat denní rovnicí času jednotlivce.
- ✓ Intenzitou využití firemního času (I) – existují hranice. Při jejím překročení nastávají stresové situace, zmetkovitost, klesá motivace.
- ✓ Růstem přidané hodnoty nebo synergického efektu vztaženého k jednotce času (ph_j) – je limitován používáním nových technologií a technického vybavení apod.

Lze tedy zapsat $PH = E \times I \times ph_j$

Využívání času v malé firmě lze také zapsat do vzorce. Tento vzorec (2.6.1) tvoří denní rovnici času jednotlivce.

Denní rovnice času jednotlivce (2.6.1):

$$24 = A + B + C$$

A = Čas na osobní reprodukci (čas na spánek, stravování, relaxaci apod.).

B = Produktivní čas věnovaný profesi.

C = Kvaziproduktivní čas (čas na řízení, administrativu, kontroly).

Z. Mikoláš (2005) ve své publikaci popisuje také negativní projevy, které vznikají při hospodaření s časem v malé firmě. Těmito negativními projevy jsou:

- Expanze času „C“ do časů „A“ a „B“. Jedná se o expanzi, kdy čas věnovaný řízení chodu firmy „C“ zasahuje příliš do času, který je určen na vykonávání profese „B“ nebo na odpočinek „A“.
- Minimalizace času „A“ vedoucí k rodinným a zdravotním problémům. Jedná se o nedostatek odpočinku, který má negativní důsledky jak na výkon, tak na zdraví.
- Minimalizace času „B“ vede k finančním a ekonomickým problémům (nízká produktivita práce).

Pro přehled o efektivním využívání firemního času, je vhodné sestavit také týdenní rovnici času malé firmy (2.6.2). Do té je zahrnuto 5 pracovních dnů včetně soboty a neděle.

Týdenní rovnice času malé firmy (2.6.2):

$$7 \times 24 = 5 \times (A + B + C) + \text{sobota} + \text{neděle}$$

pro sobotu a neděli by mělo platit $2 \times 24 = A$

Malý podnikatel může trávit v práci nadmíru času, viz. Srpová a Řehoř (2010). Někdy je to způsobeno skutečným objektivním objemem práce. Někdy může jít o špatnou organizaci práce a času ve firmě. Je vhodné znát zásady time managementu a těmi jsou:

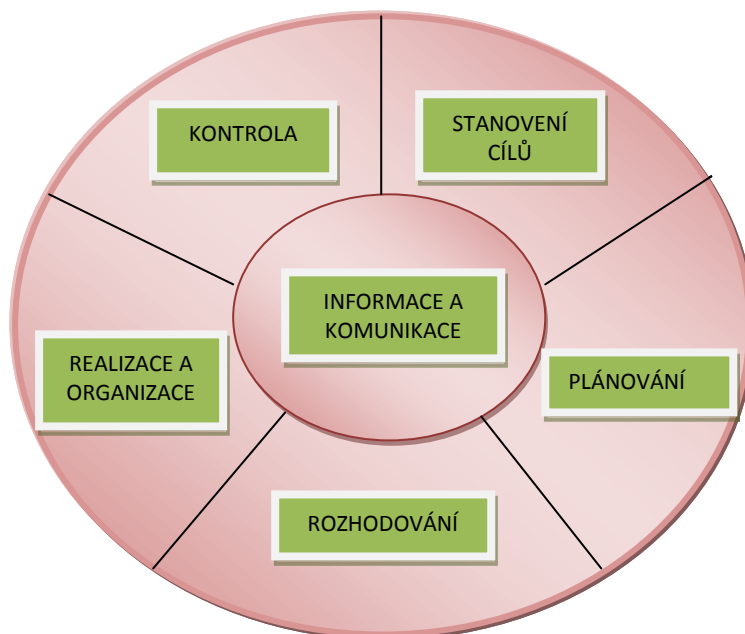
- Vedení seznamu úkolů řazeného dle priorit.
- Vyčlenění doby klidu a v této době řešit úkoly, které vyžadují větší koncentraci.
- Úkoly plnit jednotlivě a postupně.
- Evidovat veškeré důležité kontakty a dokumenty.

- Efektivně využívat čas
- Na konci každého dne kontrolovat plnění úkolů a plánovat úkoly na den následující.

Aplikací výše zmiňovaných zásad time managementu lze v některých případech ušetřit i několik hodin času podnikatele týdně. Pokud je takovéto řešení nedostačující, lze najmout asistenta, pomocného manažera nebo také využít externí partnery.

Seiwert (1995) je konkrétnější a zaznamenává hlavní činnosti vlastníka firmy do kruhového diagramu, který je znázorněn v následujícím obrázku 2.6.1.

Obr. 2.6.1 Kruhový diagram řízení času – vlastní zpracování dle Seiwerta (1995, str. 41)



Činnosti zaznačené v diagramu řízení času na obr. 2.6.1 neprobíhají tak lehce za sebou, ale jsou vzájemně různě propojeny. Metody a techniky jednotlivých oblastí jsou znázorněny v následujícím schématu na obr. 2.6.2.

Obr. 2.6.2 Schéma technik týkajících se řízení času dle Seiwerta (1995, str. 42 – 43)

FUNKCE	PRACOVNÍ TECHNIKY A METODY	ÚSPĚCHY, VÝSLEDKY (CO VEDLO K ÚSPORĚ ČASU?)
STANOVENÍ CÍLŮ	Vyhledání cílu, situační analýza, cílové strategie a metody vedoucí k úspěchu, formulace cílů.	Motivace, odstranění slabin, zjištění předností, soustředění sil na úzká místa, pevné termíny a stanovení příštích kroků.
PLÁNOVÁNÍ	Roční, měsíční, týdenní, denní plánování, principy řízení času, metoda SZVRM, management pomocí plánovacího kalendáře.	Příprava na realizaci cílů, optimální rozvržení a využití disponibilního času, zkrácení doby realizace.
ROZHODOVÁNÍ	Stanovení priorit, Paretův princip (80 : 20), analýza ABC, Eisenhowerova metoda čtyřpolní tabulky.	Úspěšné rozvržení práce, životně důležité problémy mají přednost, úkoly uspořádat dle důležitosti, překonání tyranie naléhavosti, produktivní pracovní nasazení.
REALIZACE A ORGANIZACE	Denní rozvrh, výkonnostní křivka, biorytmus, sebezdokonalování, denní režim	Aplikace řízení času, soustředění na důležité úkoly, využití výkonnostního maxima, zohlednění periodického kolísání výkonu, vytvoření vlastního pracovního stylu.
KONTROLA	Průběžné kontroly (srovnání výchozího a konečného stavu "Má dát - Dal"), kontrola výsledků (cílů, konečné kontroly, mezikontroly), denní bilance. (sebekontrola)	Zajištění plánovaného výkonu, pozitivní životní styl.
INFORMACE A KOMUNIKACE	Racionální čtení, racionální porady, racionální rozhovory, racionální telefonování.	Rychlejší čtení, lepší organizace porad, ochrana před rušivými faktory, méně častá přerušení práce, méně papírování, hodiny pro veřejnost.

Stanovení cílů, viz. Seiwert (1995), znamená shrnutí a precizní zformulování existujících, ale i skrytých potřeb, přání, úkolů. Poté zaměření svého konání i jednání na splnění takto vytýčených cílů. Vytýčené cíle předznamenávají výsledek. Bez cílů jsou veškeré výsledky buďto jen dobré nebo jen špatné. Bez cílů chybí kritéria hodnocení pracovní výkonnosti. Cíl je vize, pro kterou chceme něco vykonat. Pokud nic nevykonáme, zůstáváme u předsevzetí. Když víme, kam chceme dojít, rozhodujeme sami o sobě. V opačném případě se dostáváme tam, kde nás chtějí mít druzí. Vytýčení cílů podporuje sebemotivaci.

Při plánování lze čas hospodárně využít tak, že začneme využívat disponibilního času pro nejvýnosnější a také nejúspěšnější aktivity firmy (tzv. kritérium maxima). Další variantou je kritérium minima, kdy dochází k dosažení vytýčených cílů při minimálním vynaložení času. Čím lepší plánování času, tím lepší i jeho využití. Pokud ale proces plánování času dosáhne

svého optima, poté přestává být plánování efektivní a dochází k přeplánování. V dynamice podnikových procesů je dosažení optima málo častý jev. Plánování osobního pracovního času vedoucího pracovníka vede k větší ochotě delegovat nebo redukovat méně důležité činnosti. Základním pravidlem pro plánování je pravidlo 60 : 40. Naplánovat je vhodné pouze 60 % pracovní doby, 20 % vyčlenit na nečekané aktivity a neplánovatelné činnosti a 20 % na spontánní aktivity (kreativní činnosti). Je vhodné provést analýzu využívání osobního pracovního času.

Špatná organizace jak pracovního, tak i osobního času má za následek nízkou efektivitu práce, viz Lukeš a Nový (2005). Špatné plánování dostává podnikatele do stresových situací, které mohou mít za následek špatné fyzické i duševní zdraví. Správné řízení času souvisí se sebezpoznaním a se sebereflexí.

Myšlenky time managementu lze vyjádřit pomocí matice plánování času na obr. 2.6.3, viz. Covey (1994).

Obr. 2.6.3 Matice plánování času dle Coveye (1994)

<p>Důležité a naléhavé činnosti. NUTNO VYŘÍDIT HNED! Např. aktuální termín úkolu</p>	<p>Důležité a nenaléhavé činnosti. NUTNO VYMEZIT SI ČAS! Např. odpočinek, sport, rodina apod.</p>
<p>Nedůležité a naléhavé činnosti MOŽNOST DELEGOVAT! Např. rezervace v prodejně.</p>	<p>Nedůležité a nenaléhavé činnosti. NYNÍ SE JIMI NEZABÝVAT! Např. dívání na televizi.</p>

V matici jsou rozděleny činnosti na naléhavé a důležité. Naléhavé činnosti vyžadují okamžitou pozornost. Důležité činnosti jsou řazeny podle toho, jaký přinesou výsledek a také vzhledem k našim hodnotám a cílům. Cestou k tomu, aby se podnikatel nenechal pohltit naléhavými úkoly, je postoj vedoucí podnikatele k tomu, že nebude reagovat na naléhavé úkoly okamžitě. Zapiše si je nejprve do svého seznamu úkolů a posoudí také jejich důležitost. Tento krok vede k tomu, že si podnikatel dle důležitosti a naléhavosti úkolů stanoví priority. Pomocí Paretova pravidla lze odvodit, že 20 % správně zajištěných činností vytvoří 80 % užitku. Je tedy vhodné odhadnout, které činnosti to jsou.

Pro správné využití času je vhodné vytvořit časový snímek. Jedná se o záznam reálného využívání času. Správné využití času není spojeno pouze s činností ve věcech důležitých. Je také zaměřeno na omezení časových ztrát.

Časové ztráty lze snižovat i správným delegováním činností. Delegování, viz. Lukeš a Nový (2005), je předávání úkolů podřízeným. Zároveň s ním probíhá i předávání určité pravomoci a odpovědnosti. Nadřízený stanoví lhůtu splnění a stanoví žádoucí výsledek. Problémy delegovat mívají podnikatelé, pokud se obávají, že zaměstnanci nesplní úkol kvalitně. Další obavy pramení z obavy, že nad úkolem stráví zaměstnanec více času než podnikatel. Problém nastává i tehdy, pokud má podnikatel pocit, že musí udělat vše sám a že nikdo jiný dané úkoly nezvládne. Delegování je však jeden z nejlepších způsobů, jak zacházet se svým časem a zároveň rozvíjet podřízené.

3. ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE

3.1 Historie podnikání živnostníka po současnost

V lednu roku 2000 vznikla zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ostravě, společnost s. r. o. Tuto společnost založili čtyři společníci. Sídlo společnosti se nacházelo v Ostravě – Přívozu a společnost byla zřízena na dobu neurčitou. Firma vlastnila 4 živnostenské listy a 1 koncesní listinu. Společnost byla založena společenskou smlouvou mezi čtyřmi společníky. Obchodní podíl každého společníka činil 25 %. Základní kapitál společnosti činil 100 000,- Kč a byl splacen v plné výši. Účast jednoho ze společníků zanikla v roce 2006 pro nespolehlivost a dotyčnému byl vyplacen vypořádací podíl. Firmu poté tvořili tři společníci. Obchodní podíl dvou společníků stoupl na 33 %, u třetího stoupl na 34 %.

Hlavním zaměřením společnosti byl vývoj, výroba, montáž a servis elektronických zařízení a technologií. Aktivita firmy s. r. o se týkala také oblasti odborných poradenských a expertních služeb a obchodní činnosti v oblasti elektro. Největší okruh zakázek spadl do Moravskoslezského kraje. Několik zakázek získala firma s. r. o. i v Praze nebo blízkém okolí Prahy. Významně se rozvíjela také spolupráce se slovenskými partnery a to hlavně v oblastech vývoje a sebevzdělávání se v oblasti nových trendů a technologií z oboru elektro.

Takto firma fungovala do září 2008. V září 2008 odchází ze společnosti další společník pro vzájemné neshody mezi společníky a různorodostí názorů na chod firmy. Tento společník začíná podnikat sám se živnostenský oprávněním. Zároveň s ním ze společnosti s. r. o. odcházejí i dva zaměstnanci. Podnikání živnostníka nadále trvá. Také společnost s. r. o., jejímž členem několik let živnostník byl, funguje i nadále. Její zaměření se změnilo a to pouze na projekční činnost, neboť veškeré aktivity spojené s manuální prací řídil a prováděl společník - dnes již živnostník. Doposud nedošlo k řádnému vyplacení vypořádacího podílu společníka – v současnosti živnostníka. Živnostník po svém odchodu spolupracoval se svými bývalými společníky na několika zakázkách, ale doposud nedošlo k úhradě faktur za práce, které živnostník pro firmu s. r. o. prováděl. Další spolupráce byla proto přerušena. Živnostník dnes ve firmě s. r. o. nefiguruje fyzicky, ale právně je stále s firmou s. r. o. spjat. Firma s. r. o. neměla dostupné prostředky, ze kterých by vypořádací podíl svému společníkovi vyplatila. Část majetku a veškerý kapitál si společníci, kteří ve firmě s. r. o. zůstali, ponechali pro chod své firmy s. r. o. Tato záležitost zůstává neustále nedořešena. Společnost s. r. o. měla také

ve společenské smlouvě zakotveno ustanovení, dle kterého nesměl žádný společník podnikat samostatně, pokud bude společníkem ve společnosti s. r. o. Živnostník je doposud formálním společníkem společnosti s. r. o. Mohou tak vznikat negativní právní důsledky, které z ustanovení vyplývají. Mohou také vzniknout i negativní finanční dopady na živnostníka např. v případě úpadku spol. s. r. o. Záležet bude na charakteru společníků a na síle a odvaze živnostníka přerušit i formální vazby se svou dřívější firmou s. r. o. Hodnota vypořádacího podílu se ovšem v čase mění, v konečné fázi se vypořádacího podílu nemusí živnostník vůbec dočkat.

V současnosti podniká živnostník v oboru elektro. Dle výpisu z živnostenského rejstříku vlastní dvě živnostenská oprávnění.

V živnostenské oprávnění č. 1 jsou předmětem podnikání montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Živnostenské oprávnění vzniklo dne 1. 9. 2008 a je vystaveno na dobu neurčitou.

V živnostenské oprávnění č. 2 jsou předmět podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách č. 1 a 3 živnostenského zákona. Obory živnosti volné jsou vymezeny takto:

- Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí.
- Velkoobchod a maloobchod
- Projektování elektrických zařízení

Živnostenské oprávnění č. 2 vzniklo dne 1. 9. 2008 a je vystaveno na dobu neurčitou.

Živnostník po dobu své podnikatelské činnosti navázal vazby se svým podnikatelským okolím a některé z těchto vazeb mají vliv na zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Tyto vazby jsou dále rozebírány v následujících kapitolách.

Firma živnostníka je pro účely této práce zkoumána stylem porovnání několika společných potenciálů konkurenceschopnosti uváděných ve všech modelech konkurenceschopnosti v kapitole 2.2. Mezi tyto nejpodstatnější potenciály patří dodavatelé, zákazníci a konkurenti v odvětví, které uvádí Porter (1994), Jirásek (1993) i Mikoláš (2005) a jsou uvedeny v kap. 2.2. Analyzováni jsou také zaměstnanci, který zmiňuje Jirásek (1993) a Mikoláš (2005) nebo některé z potenciálů uváděných v modelu IDINMOSU Z. Mikoláše (2005), zejména mobilita, identita, suverenita a integrita. Veškeré zkoumané konkrétní potenciály jsou takové potenciály konkurenceschopnosti, které ovlivňují živnostníka nejvýrazněji a jsou tedy klíčové. Ostatní faktory uváděny v jednotlivých modelech konkurenceschopnosti, viz. kap. 2.2, byly

považovány pro analýzu konkurenceschopnosti, vzhledem k velikosti zkoumané firmy, za méně podstatné a tudíž jím není věnována náležitá pozornost.

3.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou podstatnou součástí modelu M. E. Portera, J. Jiráka i modelu IDINMOSU, viz.kap. 2.2. Pro živnostníka mají klíčový charakter. Dodavatelé mohou nabízet živnostníkovi výhodné množstevní slevy, které pak zvyšují zisk podnikatele z konkrétních zakázek. Podnikatel také může své služby nabízet levněji, protože odebírá levnější materiál. Může tak získat výhodu v konkurenčním boji o konkrétní zakázku. Někteří dodavatelé bývají také zapojeni do podnikatelských sítí a klastrů, viz. Mikoláš (2005). Pokud v minulosti expandoval podnikatel i do jiných regionů (např. zakázky v Praze a okolí), dodával mu konkrétní dodavatel materiál vlastní kamionovou přepravou zdarma do vzdálených regionů. Dodavatelé tak mají značný vliv na mobilitu malých podnikatelů, posilují identitu a suverenitu podnikatele a integritu sítě. Obzvláště podstatný je vliv dodavatelů na mobilitu malých firem, protože malé firmy se vyznačují malou mobilitou. Posilování mobility konkrétní firmy vede také k časovým úsporám firmy, viz. Mikoláš (2005) a kapitola 2.6 této práce.

ELEKTROCENTRUM TRADING, spol. s r. o.

Nejvýznamnějším dodavatelem v oblasti silnoproudých zařízení se stala firma Elektrocentrum trading s. r. o. Spolupráce je zde na velice vysoké úrovni. Živnostník zde patří mezi V. I. P. zákazníky. Tuto pozici si získal právě proto, že odebírá značné množství materiálu např. na státní zakázku. I v minulosti byla tato spolupráce velice příznivá. Tento dodavatel je zapojen do sítě živnostníka. Pokud živnostník prováděl zakázky v Praze nebo jiných regionech, dodal mu tento dodavatel materiál vlastní kamionovou přepravou až na místo konkrétní zakázky zdarma. Živnostníkovi je nabídnut splátkový kalendář v délce trvání 90 dní. Tento termín však bývá na základě velice dobré spolupráce často překračován i na 120 dní. Veškerá komunikace pak probíhá osobně s vedením dodavatelské společnosti. Dodavatel se po 90-ti denní době splatnosti průběžně jistí, zda je odběratel schopen splácet odebraný materiál. Vše probíhá na základě budování dlouholetých pracovních vztahů, spolehlivosti obou zúčastněných stran, vzájemné důvěře a dobré komunikaci, což je pro síťové podnikání typické, viz. Mikoláš (2005). Veškeré pohledávky byly vždy živnostníkem

řádně splaceny. Důvěra je již na takové úrovni, že živnostník nemusí vystavovat písemné objednávky materiálu. Stačí pouze telefonní hovor, na základě kterého si objedná požadovaný materiál. Tento krok se provádí pouze na základě důvěry a spolehlivosti, protože by musel být materiál jinak bez odběru živnostníka dlouho skladován ve skladu dodavatele. Přebytečné zásoby by tak skladu přinesly zvýšené náklady na skladování těchto zásob.

Dodavatel vytváří také příjemné zázemí pro své V. I. P. zákazníky. Mezi některé z nich patří společné pobyty na horách, několikadenní cyklo výlety, společná návštěva vinných sklepů. Při návštěvě odběrného místa a následném odběru materiálu obdrží živnostník a jeho zaměstnanci kávu a sladké pečivo zdarma. V létě obdrží při odběru materiálu osvěžení v podobě zmrzliny apod. Dá se tedy říci, že i dodavatel si své zákazníky předchází.

Vazba dodavatele a živnostníka je založena na síťovém podnikání a ze vzájemné spolupráce je dosahováno kladného synergického efektu. Z této spolupráce vychází také konkurence, protože někteří další odběratelé tohoto dodavatele spolupracují s živnostníkem ve stejném oboru a mohou mu tak v případě větších slev, nabídnutých dodavatelem, konkurovat nižší cenou, za kterou budou nabízet svou práci. Dodavatel je začleněn, vzhledem k síťové spolupráci se živnostníkem, do klastru, protože společně pokrývají zakázky v oboru elektro v celém Moravskoslezském kraji, v minulosti i jiných regionů. Tím přitahují požadované specializované služby do regionu. To je také jedna z charakteristik pro klastr uvedená v kap. 2.4 této práce a jak je uvádí Z. Mikoláš (2005). Splňují rovněž podmínky spolupráce a propojení mezi firmami (sítěmi), mají otevřené členství, jsou založeny na kooperaci, viz. kap. 2.4. Uvnitř si však také mohou konkurovat, např. pokud se objeví jiný výhodný dodavatel, může odběratel zvažovat jiné nabídky nebo pokud bude mít dodavatel výhodného a strategického odběratele, může mu nabízet levnější zboží než živnostníkovi a takový konkurent pak bude nabízet svou práci levněji než živnostník apod. Spolupráce živnostníka s tímto dodavatelem vede k posílení vlastní identity na obou stranách, suverenity, prohloubení integrity sítě a také k posílení mobility drobného podnikatele, viz model IDINMOSU Z. Mikoláše (2005), zejména rozvozem velkého objemu materiálu při dodávkách na konkrétní zakázky dle přání živnostníka.

Dalšími dodavateli v oblasti silnoproudu jsou firmy Elfetex s. r. o. a Elport Martin Kořenek. Ve firmě Elfetex jsou nastaveny doby splatnosti faktur na 20 dní a v Elportu dle domluvy, maximálně však na 1 měsíc. Ve skladu Elport však dochází ke snaze nabídnout živnostníkovi lepší podmínky. Jedná se o snahu stát se většinový dodavatelem živnostníka a nabídnout mu lepší podmínky než u firmy Elektrocentrum s. r. o. Tzn. jde o snahu dostat se

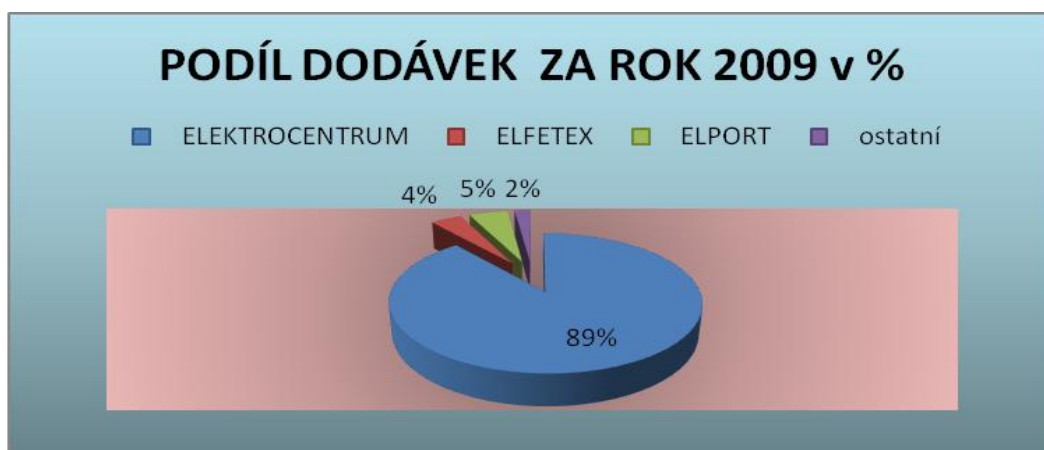
do sítě a klastru s podnikatelem. Začíná konkurence dodavatelů a z ní vychází posilování suverenity podnikatele, který si může vybírat mezi dodavateli, protože má dostatek pracovních příležitostí. Podmínky, které firma Elport hodlá nabídnout, by se měly dotýkat jak doby splatnosti, tak také cen. Jedná se o lákavou nabídku. Firma Elektrocentrum s. r. o. je však stabilnějším dodavatelem, jelikož se jedná o velkou firmu s několika prodejními místy v ČR. Při dlouhodobé době splatnosti velká firma snadněji překlene nesplacené pohledávky. Firma Elport je malá firma, která má jen jedno prodejní místo v Havířově. Pokud nabídne srovnatelnou dobu splatnosti při odběru velkého objemu materiálu např. na státní zakázku, bude se tak hůře vyrovnávat s nedostatkem hotových finančních prostředků.

Dodavatelé v oblasti slaboproudu jsou ADI Global Distribution - Honeywell, spol. s r.o., Sicurit CS, spol. s r.o. a ORZO SECURITY, spol. s r. o. Pro velice malý odběr materiálu v oblasti slaboproudu nemá živnostník nějak zvlášť výhodné podmínky.

V době krize se výrazněji projevuje konkurenční boj dodavatelů o odběratele. Podnikatele kontaktovalo několik bývalých dodavatelů, kteří s ním mají zájem obnovit spolupráci. Dodavatelé začínají být existenčně ohroženi a snaží se zajistit perspektivní kontakty. Mezi takovými dodavateli je např. firma ADI Global Distribution - Honeywell, spol. s r.o.

Podíl dodávek jednotlivých dodavatelů za rok 2009 je zaznamenán v následující obr. 3.2.1. Veškeré údaje na obr. 3.2.1 jsou vztaženy k počtu vydaných faktur od dodavatelů živnostníkovi a převedeny do procentuální podoby.

Obr. 3.2.1 Vlastní grafické zpracování podílu dodavatelů na zásobování živnostníka za rok 2009 dle interních firemních fakturačních údajů.



Z obr. 3.2.1 je patrné, že největší spolupráce probíhá s firmou ELEKTROCENTRUM TRADING, spol. s r. o. Jedná se o kvalitní a dynamickou spolupráci, o síťové podnikání

prerůstající do klastru. Tato spolupráce posiluje živnostníka v podnikatelském prostředí a stává se konkurenční výhodou.

3.3 Zákazníci

K analýze zákazníků drobného živnostníka dochází, protože zákazníci dle modelu M. E. Portera (1994) rovněž významným způsobem ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Také J. Jirásek (1993) i Z. Mikoláš (2005) považují zákazníky za jeden z potenciálů, či složek konkurenceschopnosti, viz kap. 2.2. Pokud nebude mít podnikatel žádoucí zákazníky, nebude mít ani finanční hotovost.

Do roku 2008 (tedy do působení živnostníka ve firmě s. r. o.) patřily mezi nejvýznamnější zákazníky tyto firmy: TIC ČKD Praha a. s., Tieto Enator, Vědecko-technologický park Ostrava, GITY a. s., ELCOM s. r. o., SBD Havířov, K & K pneuservis a jiné.

Mezi současné nejvýznamnější koncové zákazníky živnostníka patří Vědecko-technologický park Ostrava, ELCOM s. r. o., Fakultní nemocnice Ostrava – Poruba, K & K pneuservis, Dalkia a. s. (od roku 2010), OTO INVEST s. r. o., SBD Havířov, Roper Engineering s.r.o., autosalón Robital s.r.o., RPG byty, MAFRA a. s. atd. Probíhají zároveň také jednání o další spolupráci s firmou GITY a. s.

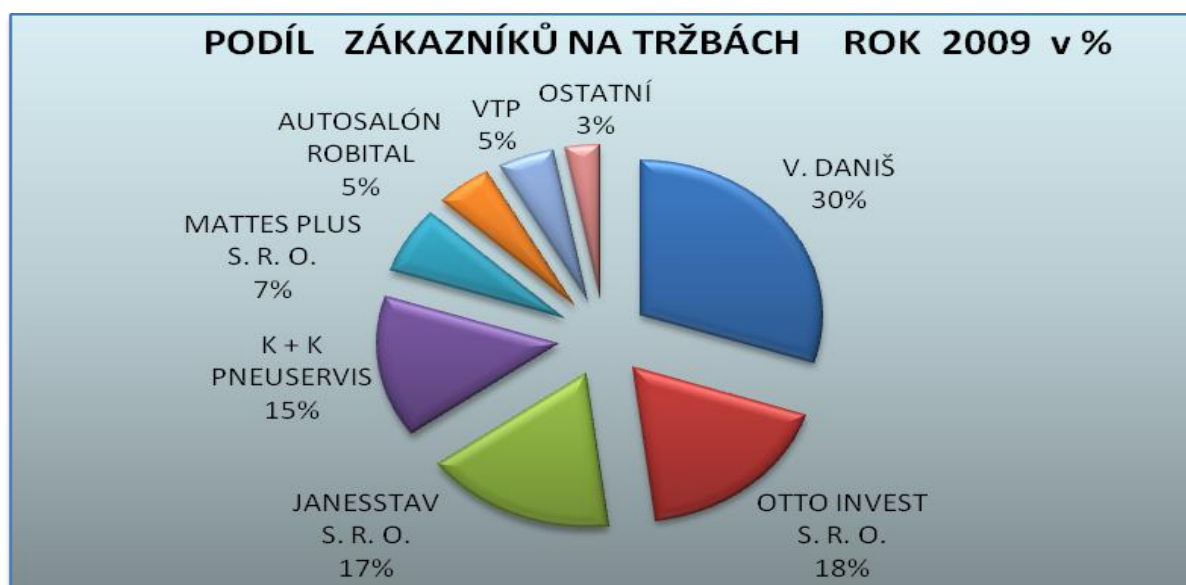
Živnostník pracuje v sítích pro konkrétní stavební firmy (viz kapitola 3.4) a vytvářejí klaster, který značí odvětvové seskupení firem. Pro začlenění do klastru splňuje charakteristiky uvedené v publikaci Z. Mikoláše (2005) a K. Skokana (2004) a popsané v kap. 2.4 této práce. Někteří koncoví zákazníci živnostníka vzešli ze vzájemné spolupráce mezi živnostníkem a stavební firmou (např. fakultní nemocnice Ostrava). Takovíto konkrétní koncoví zákazníci jsou zahrnuti pro grafické zpracování uvedené na obr. 3.3.1 pod jméno firem, které průběh zakázky pro takového zákazníka organizovaly (většinou jméno stavební firmy, která zakázku organizovala a živnostníka si na práci najala a také živnostníkovi za práci na takové zakázce platila). Pro grafické zpracování podílu zákazníků na tržbách byl jako termín zákazník použit rovněž koncový zákazník, který nevzešel ze spolupráce v síti (např. K + K pneuservis s. r. o., autosalón Robital s. r. o. apod., tak spolupracovník ze sítě (viz kapitola 3.4), který se značným podílem podílel na tržbách živnostníka, neboť si živnostníka na práci najímal a je tak pro potřeby grafického zpracování obr. 3 3.1 považován za zákazníka (např. Mattes plus s. r. o.,

V. Daniš, Janesstav s. r. o.). Podíl nejvýznamnějších zákazníků na tržbách živnostníka je uveden v následujícím obrázku 3.3.1.

V grafickém zpracování pod jméno zákazníka V. Daniš spadá zakázka živnostníka ve Fakultní nemocnici Ostrava – Poruba. Pod jméno zákazníka Janesstav s. r. o. spadá zakázka živnostníka pro SBD Havířov, MAFRA a. s. a Dalkia a. s. (ta v grafickém zpracování není zahrnuta, neboť tato spolupráce probíhá teprve od roku 2010 a grafické zpracování zachycuje rok 2009). Pod jméno zákazníka Mattes plus s. r. o. spadá zakázka pro RPG byty. Zákazníci, kteří se podíleli na tržbách živnostníka v roce 2009 méně významným způsobem, jsou v grafickém zpracování zahrnuti pod termín „ostatní“.

Veškeré údaje potřebné pro grafické zpracování podílu zákazníků na tržbách v roce 2009 vznikly součtem vydaných faktur živnostníkem konkrétním uváděným zákazníkům nebo stavebním firmám a jsou převedeny do procentuální podoby.

Obr. 3.3.1 Vlastní grafické zpracování podílu zákazníků na tržbách živnostníka v roce 2009 dle interních fakturačních údajů firmy živnostníka



Z grafického znázornění na obr. 3.3.1 je patrné, že největší podíl na tržbách živnostníka má spolupráce se stavební firmou V. Daniše a to 30 %. Tak vysoký podíl na tržbách vznikl ze spolupráce na státní zakázce. Tato spolupráce přináší značnou konkurenční výhodu pro účast na státní zakázce. Druhou nejvýznamnější firmou, co se tržeb týče, je pro živnostníka lukrativní zákazník a tím je firma Otto Invest s. r. o. Tato firma provádí rychlou a úspěšnou expanzi na trh. Po ní následuje spolupráce se stavební firmou Janesstav s. r. o. a poté opět lukrativní

zákazník firma K + K pneuservis s. r. o. Ostatní firmy se pak podílejí na tržbách méně než 10 % podílem.

Z rozboru zákazníků vyplývá, že velkou konkurenční výhodou se pro živnostníka stává spolupráce se stavební firmou V. Daniš, která přinesla státní zakázku. Velký podíl na tržbách vzešel právě ze zapojení živnostníka do sítí (V. Daniš, Janesstav s. r. o.), tak i práce pro konkrétní koncové lukrativní zákazníky (OTTO INVEST s. r. o., K + K pneuservis).

Pokud by měl být porovnáván vztah živnostníka a zákazníků, pak je na místě uvést souvislost s novodobým potenciálem konkurenceschopnosti, kterým je identita, viz. model IDINMOSU na obr. 2.2.2 dle Z. Mikoláše (2005). V kapitole 2.3 bylo uvedeno, že identita je utvářena třemi nástroji, viz. Lukeš a Nový (2005). Mezi tyto nástroje patří firemní design, což je vizuální styl. Do tohoto stylu patří také vizitky. Živnostník tak při kontaktu se zákazníky ani rok po zahájení své samostatné podnikatelské činnosti nemá k dispozici vizitky. Nepatrně tak oslabuje před zákazníky svou vlastní identitu, protože podcenil firemní design. Další nástrojem identity je dle Lukeše a Nového (2005) firemní komunikace, která znamená komunikaci s okolím, zkrátka dát o sobě nějak vědět. Na druhé straně také znamená utváření vztahů s veřejností. Ke komunikaci může sloužit např. internet, kdy si firma vytvoří své vlastní internetové stránky a je tak pro zákazníky dostupnější. Podnikatel internetové stránky nemá, ale výbornou vizitkou a komunikací s veřejností mu mohou být naopak reference jeho zákazníků, neboť zejména prostřednictvím svých zákazníků dává o sobě veřejnosti vědět. Tento fakt, kdy reklamu podnikateli dělají jeho zákazníci, uvádí také Lukeš a Nový (2005), jako součást třetího nástroje identity, kterým je chování firmy k vnějšímu sociálnímu a ekonomickému okolí. Zákazníci tak mají vliv na utváření identity a image podnikatele, viz. Lukeš a Nový (2005), kdy zejména image je tvořena subjektivním vnímáním podnikatele zákazníkem.

3.4 Konkurence a spolupráce v odvětví

Konkurenty v odvětví považuje M. E. Porter (1994) rovněž jako jednu z podstatných pěti konkurenčních sil. Také jako vnější sílu konkurenceschopnosti je považuje J. Jirásek (1993). Své místo mají také v modelu IDINMOSU uváděném na obr. 2.2.2 dle Z. Mikoláše (2005).

Živnostník spolupracuje s firmami z různých oborů, které společně pokrývají zakázky běžných domácností a malých firem. Jedná se většinou o stavební firmy, které na sebe nabalují firmy z jiných oborů. Živnostník spolupracuje v sítích s firmami, které si vzájemně

konkurují, některé spolu také vzájemně spolupracují. Často se tak stává, že živnostník na konkrétní zakázce spolupracuje s několika portfoliovými pracovníky, kteří se pro účelné splnění konkrétní zakázky spojili v jeden celek. Nastává vzájemná spolupráce mezi sítěmi, což je jeden ze znaků vzniku klastru, kdy vzniká odvětvové seskupení firem, viz. Z. Mikoláš (2005). Shluklé firmy přitahují požadované specializované služby do regionu, mají společnou vizi a jsou založeny na spolupráci i na konkurenci. Společná vize takto shluklých konkrétně uváděných firem by mohla znít: „Vytvořit konkurenceschopnou síť služeb tak, aby byly kvalitně a flexibilně pokryty veškeré požadavky zákazníka a společnou vizitkou sítě byl spokojený zákazník, který bude šířit dobré jméno sítě respektive podniků zapojených do sítě.“ Společným cílem většiny podniků zapojených do sítě je kvalitně a flexibilně provedená práce a spokojený a platící zákazník.

Spolupráce živnostníka v sítích působí nejčastěji kladný synergický efekt. Stává se však také, že synergický efekt z některé spolupráce může být i záporný. Živnostník je zároveň v sítích různých stavebních firem, z nichž se některé podílejí na velkých státních zakázkách. V sítích se živnostník nesdružuje jen se stavebními firmami, ale také s firmami z oboru stolařství a instalatérství apod. Do sítě se dostávají firmy na základě své spolehlivosti, kvality a flexibility vykonávané práce. Pokud někdo ze spolupracovníků vysoké požadavky na kvalitu, spolehlivost a flexibilitu nesplňuje, nebývá do sítě začleněn.

Spolupráce živnostníka jako odborného specialisty (KWE) a ostatních firem

Lze říci, že živnostník je odborný specialista (KWE), který pracuje pro portfoliové pracovníky- podnikatele (PWE) a nebo plní funkci subdodavatele satelitních firem (SaE) a pilotních podniků (GPE) (zde např. pro VTP Ostrava).

Spolupráce mezi živnostníkem a PWE

Mezi nejvýznamnější portfoliové pracovníky – podnikatele (PWE) patří:

V. Daniš – stavební firma, účastní se státních zakázek. Tato spolupráce přináší kladný synergický efekt a nejvyšší podíl na tržbách živnostníka. V rámci této spolupráce jsou prováděny práce související s přestavbou Fakultní nemocnice v Ostravě – Porubě a jiné. Jedná se o solventního partnera, který vždy své závazky vůči živnostníkovi uhradí. Jeho solventnost je ovlivněna spokojeností s kvalitou provedených prací. Firmy v této síti, které nepracovaly dle představ majitele stavební firmy, dostávají platby za práci později než firmy, se kterými je spokojen. Tato stavební firma spolupracuje na všech svých zakázkách se čtyřmi firmami z různých oborů (z oboru elektro, z oboru voda, topení plyn, z oboru měření a regulace

a z oboru zajišťujícího vzduchotechniku). Stavební firma si vybírala firmy do své sítě dle kvality a spolehlivosti, protože díky těmto kritériím si na některých státních zakázkách vytvořila dobré jméno. Dobré jméno zvýšilo šanci získat další část konkrétní státní zakázky, jejíž realizace byla rozdělena do etap. Podnikatel má na státní zakázce tedy dobrou image. Image je závislá na subjektivním vnímání zákazníka, viz. Lukeš a Nový (2005). Konkurence v této síti je velká právě díky účasti na některých státních zakázkách, což je velice lukrativní.

Všechny firmy v síti dosahují kladného synergického efektu právě díky své účasti na státních zakázkách. Bez stavební firmy by se k některým státním zakázkám vůbec nedostaly. Veškerá spolupráce je neformálního charakteru. Jednotlivé spolupracující firmy se však dobrovolně vzdávají z části své identity ve prospěch integrity této sítě, protože pracují pod jménem stavební firmy.

Janesstav s. r. o. – tato firma provádí stavební práce. Tato spolupráce vytváří rovněž kladný synergický efekt. V rámci spolupráce jsou prováděny zakázky pro SBD Havířov, Dalkii a. s., ale také pro drobné domácnosti. Jedná se o dlouhodobou spolupráci, která spadá téměř do celé historie podnikání živnostníka. Je zde vybudována dobrá síť pracovních vztahů. Tato stavební firma spolupracuje také s určitým okruhem podnikatelů z různých oborů. Důležitým hlediskem při výběru spolupracujících firem hraje především pružnost, spolehlivost a kvalita. Pokud dluží firma živnostníkovi delší dobu nějaké peníze, vždy se snaží napravit si reputaci a živnostníkovi nabídnout další práci, ale i s tím, že každý finanční závazek vůči živnostníkovi je firmou, byť s časovou prodlevou, splacen. Občasné finanční pohledávky živnostníka vůči stavební firmě vznikají tím, že majitel stavební firmy investuje získané peníze do jiných oblastí, než na které byly peníze určeny nebo se nechá zlákat popularitou koncového zákazníka (např. populárního hudebníka), který nemá dobrou platební morálku a který zaplatí za služby s velkým časovým zpožděním. Tyto slabiny majitele stavební firmy snižují efekt ze spolupráce, protože hotové peníze jsou pro spolupracující firmy velice důležité. Tato spolupráce je neformálního charakteru. Majitel stavební firmy si bere provize za zprostředkování zakázky. Konkurence je jak uvnitř sítě, tak mezi touto sítí a sítí Mattes plus s. r. o. Firma Janesstav s. r. o. také často „odcizuje“ identitu firmám, které s ní spolupracují, viz. Mikoláš (2005). Majitel před zákazníky prezentuje práci firem, které s ním spolupracují (i práci živnostníka), jako práci své firmy, aniž by k tomu měl svolení.

Mattes plus s. r. o. – jedná se o kuchyňské a koupelnové studio. Majitel firmy je s živnostníkem v příbuzenském poměru. Tato spolupráce vytváří jak kladný, tak záporný

synergický efekt. Velkou výhodou je, že firma Mattes plus má velice dobrou reklamní kampaň. Pravidelně si zajišťuje distribuci reklamních materiálů do schránek domácností a to jak v místě svého sídla, tak i v okolních městech. Živnostník v oboru elektro má tak velkou výhodu, že nemusí investovat do reklamy. Pokud získá zakázku firma Mattes plus, tak nabídne při osobním pohovoru služby živnostníka v oboru elektro. Takto se živnostník dostává k práci pro drobné domácnosti. V rámci této spolupráce docházelo i k opravám bytů pro společnost RPG byty. Veškerá spolupráce s firmou Mattes plus je neformálního charakteru a majitel firmy si nebere žádné provize za zakázky z oboru elektro.

Nevýhodou u této spolupráce je tlak firmy Mattes plus s. r. o. na snížení cen prací živnostníka, protože Mattes plus má obrovskou konkurenci ve svém oboru, která nabízí levnější služby. Konkurenční ohrožení pro „vůdce“ sítě, kterým je firma Mattes plus s. r. o., mohou negativně dopadat na živnostníka. Podrobněji je tato tematika rozebrána v kap. 2.4, kde ohrožení silnějšího v síti začínají ohrožovat slabšího v síti a tlačít tak na konkurenční výhody a silné stránky slabšího. V tomto konkrétním případě pracuje živnostník kvalitně, na základě toho si také určuje vyšší ceny. Kvalita je jeho konkurenční výhoda. Firma Mattes plus tlačí na snížení cen, které jsou ale přiměřené kvalitě prováděných služeb. Nevýhodou firmy Mattes plus jsou nedostatečné požadavky na kvalitu a s tím souvisí zaměstnávání nekvalitních zaměstnanců ve firmě Mattes plus. Ti např. neprovedou náležitou přípravu pro další práce na zakázce týkající se oboru elektro. Firma neklade kvalitu na první místo. Ve vzájemné spolupráci je tak narušovaná integrita, protože firmy se nesjednotili a každá má jiné cíle. Ve firmě je také špatná organizace práce, která výrazně narušuje denní plán živnostníka v oboru elektro, protože požadavky nejsou sdělovány s předstihem, ale na poslední chvíli.

Konkurence v této síti je velice vysoká. Některé zakázky z oboru elektro jsou předávány firmám, které práci provedou levněji, bez ohledu na kvalitu a spokojenost zákazníka. Spolupráce probíhá jen díky rodinným vazbám mezi živnostníkem a majitelem této firmy

Interiéry Matušík – stavební firma. Hlavní činností jsou interiéry na klíč. V současnosti méně častá spolupráce a neformálního charakteru.

Pokud shrneme spolupráci mezi výše uváděnými KWE a PWE, tedy pro úspěšné síťové podnikání sehrává významnou roli kvalitně a spolehlivě provedená práce. Pro některé PWE je podstatná také pružnost KWE, tedy schopnost, co nejrychleji obsloužit zejména lukrativní zákazníky. Za lukrativního zákazníka je považován zákazník, který je solventní a disponuje značným majetkem nebo zákazník veřejně známý (např. hudebník, politik apod.). Efekt ze

spolupráce souvisí s osobou podnikatele (PWE). Pokud si nedokáže zorganizovat práci nebo ve své firmě zaměstnává nekvalitní pracovníky, klade tak zvýšené nároky na čas podnikatele (KWE). Další nevýhodou je také špatná platební morálka PWE.

Pro udržení si své pozice v síti, je ochoten podnikatel často měnit svůj denní plán a vyhovět veškerým svým strategickým spolupracovníkům a zákazníkům okamžitě. To svědčí o velké konkurenci v odvětví u strategických partnerů i zákazníků (V. Daniš, Otto Invest s. r. o – kap. 3.3). Díky této velké konkurenci je snaha podnikatele posunout hranice své vlastní mobility, která je omezen časem, který má jen 24 hodin bez ohledu na zdraví.

Spolupráce mezi odbornými specialisty (KWE a KWE)

Nejvýraznější spolupráce mezi živnostníkem a dalším odborným specialistou se týká firmy TOPSEN spol. s. r. o.

TOPSEN spol. s. r. o. – obor služeb je voda, topení plyn. Majitel této firmy je specialista (KWE). Efekt ze spolupráce s touto firmou je kladný. Živnostník provádí pro tuto firmu práce v oboru elektro, které všechny ostatní firmy v oboru elektro odmítaly provádět, protože se jednalo o specifickou práci, u které bylo nutno přemýšlet. Konkurence plynoucí pro živnostníka z této spolupráce doposud není. Originální myšlenky týkající se zapojení níže popsaných zařízení, tedy originální technologie (viz. obr. 2.2.2 model IDINMOSU a Jiráskova konkurenční strategie kap. 2.2), se stává konkurenční výhodou. Každá zakázka se tak stává originálním řešením měření a regulace a je tedy na klíč. Jedná se např. o soulad v zapojení solárních panelů, krbu a topení. Spolupráce probíhá převážně na zakázkách v rodinných domech různých podnikatelů. V rámci spolupráce s TOPSEN spol. s. r. o. vznikly další pracovní vazby s jinými podnikateli. Do nich spadá v současnosti jeden z nejvýznamnějších zákazníků živnostníka a to firma OTTO INVEST s. r. o., která se zabývá různými činnostmi působení a díky své rychlé a promyšlené expanzi na trh se rychle rozšiřuje. Zabývá se hlavně prodejem elektroniky a buduje síť kamenných prodejen po celém Moravskoslezském kraji. Expanze firmy je aktuální a firma OTTO INVEST s. r. o. se tak stává jedním z největších a také solventních zákazníků živnostníka. Jeho solventnost a další spolupráce je také ovlivněna spokojeností s přiměřenou cenou a kvalitou provedených prací. Dalším významným zákazníkem, kterému se také nejprve prováděly práce v oboru elektro ve vlastním rodinném domě, se stala stavební firma V. Daniš, se kterou poté začal živnostník spolupracovat i na státních zakázkách.

Spolupráce mezi KWE a VTP Ostrava

Živnostník již několik let působí jako kvazi – subdodavatel Vědeckotechnologického parku Ostrava v oboru elektro, tzn. zajišťuje zde kompletní služby v oboru elektro. Tento vztah je smluvně zajištěn.

V následujícím obrázku je graficky znázorněn podíl participace živnostníka v jednotlivých sítích v roce 2009. Tyto podíly byly vztaženy k objemu zakázek vzešlých z jednotlivých sítí. Objemem zakázky není míněn počet zakázek, neboť ty mohou být jak malé, tak větší, ale objemem je míněna hlavně skutečnost pracovního vytížení firmy živnostníka v té či oné síti s ohledem na počet vydaných faktur jednotlivým „vůdcům“ sítě.

Obr. 3.4.1 Vlastní grafické znázornění podílu spolupráce živnostníka v jednotlivých sítích v roce 2009 dle interních fakturačních údajů firmy živnostníka



Z grafického zobrazení je patrné, že největší objem zakázek pochází od stavební firmy V. Daniše a tvoří téměř 50 % z celkového počtu zakázek v roce 2009. Druhý největší objem zakázek pochází ze spolupráce s firmou Janesstav s. r. o. a je zastoupen 30 %. Další významný podíl mají firmy Mattes plus s. r. o. a VTP Ostrava.

3.5 Nové technologie

Tento konkurenční potenciál popisuje jak J. Jirásek (1993), tak Z. Mikoláš (2005). Živnostníkovou konkurenční výhodou se často stávají nové technologie, které využívá. Podnikatel se zabývá oborem elektro a instaluje také bezpečnostní zařízení do domácností i firem. Tato zařízení procházejí velice rychlým vývojem. V této oblasti je potřeba neustále sledovat novinky a trendy, které se na trhu objeví. Někteří nároční zákazníci si takovéto novinky speciálně vyžadují. Osvojení si takovéto novinky v oboru je ovšem velice časově náročné. Často jsou k jednotlivým nejnovějším zařízením jen velice stručné návody k obsluze. Podnikatel se tak musí naučit ovládat jednotlivá zabezpečovací zařízení sám. Nejnovější zařízení také dodává do ČR od určitého konkrétního zahraničního výrobce zabezpečovacích zařízení např. jen jediný dodavatel v ČR. Novinky jsou někdy tak „čerstvými“ novinkami, že ani tento jediný dodavatel v ČR není natolik flexibilní, aby byl schopen podat potřebný podrobnější návod k obsluze zakoupeného zabezpečovacího zařízení. Pro živnostníka se tak stává obsluha nového zařízení, které si sám osvojil konkurenční výhodou, kterou doposud ještě nikdo v ČR nezakoupil a živnostník se tak stal prvním ve svém oboru v ČR, kdo novinku umí nainstalovat.

Živnostník také provádí realizace svých projektů v oboru elektro na klíč. Poptávka po takovéto spolupráci vznikla z toho důvodu, že všechny ostatní firmy v oboru elektro odmítaly takovou práci provádět. Jedná se totiž o specifickou práci, u které je nutné přemýšlet. Každá zakázka se tak stává originálním řešením měření a regulace a je tedy na klíč. Jedná se např. o soulad v zapojení solárních panelů, krbu a topení, viz. kap. 3. 4. Spolupráce probíhá převážně na zakázkách v rodinných domech. Každá zakázka na klíč je jedinečná, tudíž má originální technologii zapojení a postupu práce při realizaci takovéto zakázky. Realizace staveb na klíč v oboru elektro se tak stává konkurenční výhodou, protože přináší do malé firmy tolik potřebné finanční prostředky.

3.6 Lidské zdroje

Malé a střední podnikání je postaveno na lidech, viz. Srpová a Řehoř (2010), Mikoláš a Folvarčná (2000). J. Jirásek, na rozdíl od M. E. Portera (1994), rozděluje konkurenční síly na vnější a vnitřní. K vnějším silám řadí vedle dodavatelů, zákazníků, nově vstupujících firem i zaměstnance, kterým je věnována tato kapitola. Jirásek popisuje ještě některé další síly, které

však nebudou vzhledem k velikosti popisované malé firmy dále analyzovány. K vnitřním konkurenčním silám řadí J. Jirásek, viz. kap. 2.2, silné a slabé stránky firmy, příležitosti a ohrožení firmy, které jsou dále podrobněji rozpracovány jako SWOT analýza v kap. 4.1 a teoreticky jako SWOT analýza v kapitole 2.1. Dále jsou zaměstnanci podrobně analyzováni vzhledem ke skutečnosti, že prestiž a kvalita firmy vycházejí ze zdroje, který pramení z kvality jednotlivých zaměstnanců, viz. Petříková (2002). Podstatné je také rozebrat strategii lidských zdrojů ve firmě živnostníka, která by měla pramenit z celkové strategie firmy, viz. kap. 2.5. Veškeré uváděné poznatky ze života firmy jsou porovnávány s teoretickými poznatky uváděnými v kapitole 2.5. Zaměstnanci mají také konkrétní značný vliv na mobilitu, identitu, integritu a suverenitu firmy, viz. kap. 2.2.

Ve vztahu k zaměstnancům prochází živnostník neustálým vývojem. V obdobích, která jsou přeplněná prací, si klade otázku, zda a jakého pracovníka přijmout do pracovního poměru. Množstvím práce a snaha udržet se v jednotlivých lukrativních sítích, viz. kap. 3.4, ho přivádí k názoru, že další pracovník by byl ve firmě žádoucí. Způsob síťového podnikání vyžaduje velkou flexibilitu, zejména vynakládání energie podnikatele na kvaziproduktivní čas (čas určený na řízení a zajištění chodu firmy), který je blíže rozebírán v kap. 2.6, 3.4 a 3.7. Poté ale vyvstanou další otázky spojené hlavně s legislativou České republiky. Např. povinnost proplácet zaměstnanci „nemocenskou“ zaměstnavatelem, výše odvodů na zdravotní a sociální pojištění apod. pak přiklání živnostníka k názoru, že je toto řešení nákladné.

V případě nedostatků pracovní síly je situace řešena najímáním zkušených pracovníků s živnostenským listem v oboru elektro tzn. dodavatelsky, viz. Veber a Srpová (2008). Tento způsob řešení nabývá hlavně sezónního charakteru. Dodavatelská firma si však účtuje vyšší hodinové sazby za práci a živnostníkovi tak uniká značná část zisku.

V minulosti i v současnosti si živnostník vyplňuje nedostatek pracovních sil uční v oboru elektro, kteří si tak v rámci své výuky vyplňují povinnou praxi. Úroveň přístupů učňů k práci i ke škole rapidně klesá. Při osobních pohovorech s mistrem učiliště se tento fakt ještě potvrzuje. Uční nejsou motivováni ke studiu. Učiliště se snaží zvyšovat atraktivitu oboru pro žáky a existenčně přežít. K učňům proto přistupuje škola velice velkoryse, nejsou na ně kladeny nároky. Nezodpovědný přístup učni promítají i do práce. Nejsou vedeni k zodpovědnosti, což je pro generaci dnešních třicátníků téměř nemyslitelný a nepochopitelný fakt. Z učňů, kteří si u živnostníka po jeho desetiletou praxi, vyplňovali povinnou školní praxi, nezůstal po vyučení pracovat ani jeden. Pokud byl některý z učňů schopný pracovník, odcházel po vyučení studovat stejný obor na vysokou školu.

Ve firmě se objevuje myšlenka, zda by nebylo vhodné vychovat si ve firmě absolventa střední průmyslové školy elektrotechnické, kterým je i sám živnostník. Byl osloven ředitel střední průmyslové školy elektrotechnické v Havířově pan Ing. P. Kocurek s dotazem, kolik studentů odchází do praxe. Jeho odpověď zněla, že drtivá většina studentů odchází studovat na vysokou školu, protože technické obory vítají nové studenty. Do praxe odcházejí pouze ti, kteří studium na vysoké škole nezvládnou a také mizivé procento těch, kteří nemají zájem vysokou školu studovat.

Na nedostatek kvalitní pracovní síly si ovšem stěžují také někteří další podnikatelé z jiných oborů. Není dostatečně vychovávána mladá generace v řemeslných oborech. V malých firmách tak dochází ke snížení kvalitní pracovní síly. Ty pak zaměstnávají nekvalitní, nezkušené nebo jinak neodpovídající zaměstnance. Studenty také logicky láká pracovní kariéra v nějakém větším podniku.

Živnostník nepodniká při hledání pracovní síly nijak významné kroky. Nějaké pracovníky ověřoval a ověřuje ve tříměsíční zkušební době. Tito pracovníci přicházejí hlavně na doporučení známých nebo jiných podnikatelů. Podnikatel si také podal inzerát do známých inzertních novin, na který však nebyla téměř žádná odezva. Pokud je opravdu nutné přijmout další pracovní sílu, pak je nutné vynakládat na jeho získání větší snahu. Jelikož je v současnosti velice vysoká nezaměstnanost, bylo by vhodné obrátit se také s volným pracovním místem ve své firmě na úřad práce.

Ve firmě živnostníka není také jasný a konkrétní popis pracovních míst ani stanoven jasně definovaný plán toho, co by podnikatel od dalších zaměstnanců očekával, viz. Srpová a Řehoř (2010), Veber a Srpová (2008), Koubek (2003), Petříková (2002) a kapitola 2.5 této práce. Při schůzce s některým z potencionálních zaměstnanců, kteří se dostaví k osobnímu pohovoru, vede živnostník pohovor hlavně s výhledem do krátké budoucnosti, viz. kap. 2.5. U osobního pohovoru chybí správně kladené otázky týkající se i osobních plánů potencionálního zaměstnance. Díky povrchním otázkám při pohovoru nemusí být podnikatel informován např. o tom, že si zaměstnanec hodlá pouze krátkodobě přivydělat a poté odjet pracovat do ciziny. Živnostník pak může zůstat zaskočen, protože zaměstnance potřebuje dlouhodobě. Mezitím do zaměstnance investuje svůj čas, aby jej zaučil. Při jeho odchodu pak ztrácí svou investici ve formě času i odlivu vědomostí, které zaměstnanci předal.

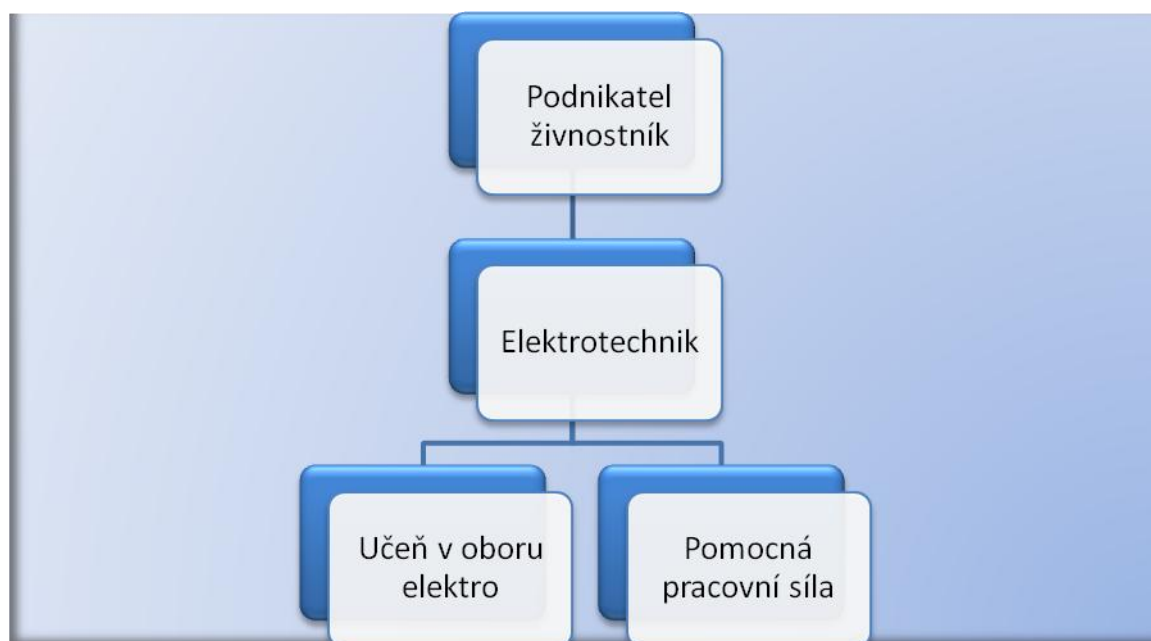
Živnostník klade důraz na velice dobré pracovní vztahy, které vycházejí z jeho katolické víry, která jej ovlivňuje a ovlivňuje také firemní kulturu, která se dle W. Hall (1995) vyznačuje chováním s vysokou citlivostí. Tento poznatek vlivu katolické víry na podnikatele

a jeho firmu zaznamenaly také J. Moczydłowska a I. Pacewicz (2007). Podnikatel je velice solidární a respektuje lidskou důstojnost. Na první místo klade mezilidské vztahy. Respektuje etické zásady při řízení výkonu, které uvádí Koubek (2007) a jsou popsány v kapitole 2.5 této práce. Jedná se o slušnost, respektování lidské důstojnosti apod. Zaměstnanci živnostníka mají ujasněné podnikové cíle, vlivem silné firemní kultury chtějí do firmy patřit, viz. Petříková (2002) a posilují identitu a integritu firmy, viz. Lukeš a Nový (2005).

Současná organizační struktura:

Živnostník zaměstnává v současnosti 2 zaměstnance, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou. Těmi jsou zkušený elektrotechnik, který pro podnikatele pracoval i ve firmě s. r. o., jejímž byl živnostník spolumajitelem. Druhý zaměstnanec pracuje jako pomocná pracovní síla. Je to pracovník bez vyučení a pracuje proto pouze za minimální mzdu. Další zaměstnanec je učeň, který si ve firmě vyplňuje povinnou praxi. Příležitostně ve firmě pracuje také brigádník.

Obr. 3.6.1 Vlastní zpracování současné organizační struktury firmy živnostníka (3/ 2009) dle interních firemních zdrojů



Při podrobné rozboru organizační struktury lze dojít k některým závěrům.

Podnikatel je specialista ve svém oboru. Kromě manažerské funkce pracuje se svými zaměstnanci také fyzicky, zejména v období bohatém na pracovní příležitosti firmy. Většinu svého času stráví řízením chodu firmy, viz. kap. 3.7. Zde spadají schůzky se zákazníky,

spolupracovníky ze sítí, kontroly zaměstnanců, provádění projekční činnosti apod. Ráno provádí svoz zaměstnanců z jejich domovů na stavby a odpoledne rozváží své zaměstnance do jejich domovů. Zajišťuje také průběžné zásobování svých zaměstnanců potřebným materiálem a to i několikrát během dne. Po pracovní době zpracovává rozpočty nebo projekty pro nové zakázky. Živnostník se zajímá o inovace, viz. kap. 3.5. Obor, ve kterém živnostník pracuje, prochází velice rychlým vývojem a na trhu se objevují často novinky v technice, kterou následně živnostník používá a instaluje zákazníkům. Osvojení nových technologií v oboru a se tak často stává konkurenční výhodou, protože živnostník nabízí novinky v oboru. Jeho oporou je hlavně zkušený elektrotechnik.

Elektrotechnik – dlouhodobá praxe v oboru. Bez řidičského průkazu, který si však odmítá dodělat z osobních důvodů. Tyto důvody souvisí s autonehodou, kterou prožil. V případě jeho nepřítomnosti provádí za něj veškeré práce sám živnostník. Elektrotechnik bydlí v Ostravě – Dubině. Podnikatel je z Havířova. Každodenně dojíždí podnikatel pro elektrotechniku domů a rozváží je do různých měst Moravskoslezského kraje na konkrétní zakázky. Odpoledne zaveze zaměstnance z různých zakázek zpět přímo domů. Tímto poježděním stráví podnikatel někdy i více než 1 hodinu svého času denně. Živnostník koupil před rokem ještě jeden osobní automobil, který je okamžitě k dispozici zaměstnancům. Podmínkou je pouze to, aby automobil řídil zodpovědný pracovník, který se bude náležitě chovat ke svěřenému majetku. V minulosti došlo dvakrát k autonehodě, kterou zavinil mladý pracovník podniku. Škoda byla podnikateli vždy vyplacena, ale při druhé autonehodě skončil automobil na vrakovišti. Tato skutečnost si vyžádala nečekané náklady na nákup dalšího ojetého automobilu.

Pomocná pracovní síla – mladý muž bez vyučení, pracující pouze za minimální mzdu. Je dobře motivován nedostatkem peněžních prostředků a snaží se tak co nejvíce z oboru elektro naučit a pracovat následně co nejvíce u živnostníka samostatně, aby mohl finančně růst. Vlastní „čerstvý“ řidičský průkaz skupiny „B“, ale nemá doposud takové zkušenosti s řízením, aby mu byl automobil svěřen. Podnikatel jej také stále rozváží na zakázky a poté domů do Ostravy.

Učeň z oboru elektro – tento si vyplňuje povinnou školní praxi. Jeden týden studuje ve škole a další týden pracuje ve firmě. Učeň je talentovaný a hodlá pokračovat ve studiu na vysoké škole. K podnikateli však přistupuje nezodpovědně. Večerní telefonáty podnikateli, že následující den se nedostaví do práce, protože odjíždí na rekreaci, nejsou výjimkou. Podnikatel se nijak neohradí, byť by učně v práci potřeboval. Poté se ovšem podnikatel

rozhodne, že učně propustí, protože má k práci nezodpovědný přístup. Podnikatel volí radikální přístup, protože není ochoten s učeněm o nějaké zodpovědnosti komunikovat, viz. efektivní komunikace v kap. 2.5.

Brigádník –rodinný příslušník, který ve firmě příležitostně vypomáhá. Jedná se o studenta vysoké školy. Ve firmě má velice dobré vztahy ke všem zaměstnancům, včetně živnostníka a podporuje tak identitu a integritu firmy posilováním firemní kultury, viz. kap. 2.2.

Z rozboru organizační struktury vyplývá, že zaměstnanci podnikatele jsou téměř imobilní a závislí na rozvozu na podnikateli. Také nákup materiálu pak není schopen zajistit nikdo další kromě podnikatele. Ten tak stráví za volantem zbytečně mnoho času. Tyto povinnosti za něj zastává pouze brigádník.

Podnikatel by se měl důkladněji zamyslet nad tím, co od svých zaměstnanců vlastně očekává a tyto požadavky preferovat i při dalším výběru, viz. kap. 2.5 této práce. Mezi tyto požadavky nutně patří řidičský průkaz skupiny „B“ a člověk s praxí. Je zbytečné, aby firma živila dalšího imobilního zaměstnance. Dále je vhodné vytvořit plán potřeby zaměstnanců, ve kterém bude řešena i potřeba finančních zdrojů spojených s novou pracovní silou.

Na potřebu zaměstnanců ve firmě může mít vliv hned několik faktorů. Jelikož právě lidé tvoří základ MSF, je potřeba si tuto oblast ve firmě důkladně ujasnit. Je patrné, že právě zaměstnanci mají vliv na mobilitu, identitu, integritu a suverenitu firmy, které se stávají zdrojem konkurenceschopnosti firmy jako takové, viz kap. 2.2. této práce.

3.7 Ekonomie času malé firmy

Řízení vlastního času podnikatele má značný vliv na konkurenceschopnost jeho firmy, viz. kap. 2.6. Proto bylo provedeno snímkování dne podnikatele a jeho zaměstnanců. Náhodný snímek pracovního dne podnikatele je uveden v tab. 3.7.3. Snímek pracovního dne firmy je uveden v tab. 3.7.1 a 3.7.2. Na potřebu pracovní síly má vliv také roční období, kdy obzvláště v prvních měsících roku (leden a únor) dochází k úbytku počtu zakázek a tudíž klesá potřeba pracovní síly. Nicméně některé klíčové faktory špatného hospodaření s časem mohou být odhaleny i přes výkyvy v počtu pracovních příležitostí během roku.

Malá firma je závislá na využívání času, který má 24 hodin. Pokud bychom se věnovali využívání času firmy a podnikatele, pak je nutné sestavit snímek pracovního dne a rozdělit denní aktivity firmy a podnikatele tak, aby bylo možné tyto aktivity zapsat do denní rovnice

času jednotlivce i firmy (2.6.1). Náhodný snímek pracovního dne firmy je ze dne 19. 1. 2010 a je uveden v tab. 3.7.1 a 3.7.2 a snímek téhož pracovního dne živnostníka je uveden v tab. 3.7.3. Nutno podotknout, že dne 19. 1. 2010 nebyla firma pracovně vytížená.

Tab. 3.7.1 Snímek pracovního dne firmy ze dne 19. 1. 2009

ČAS	ČINNOST	ZNAK	MIN
6:55	Odjezd prvního pracovníka s podnikatelem do sídla firmy	C	5
7:00	Příjezd do sídla firmy v Havířově a naložení materiálu a nářadí	B	10
7:10	Komunikace s podnikatelem v kanceláři firmy	X	60
8:10	Odjezd do Ostravy pro další zaměstnance do OV centrum a Dubina	X	60
9:10	Příjezd na stavbu do Frýdku a příprava na práci	B	20
9:30	Dokončení příprav a poté svačina	A	15
9:45	Konec svačínové pauzy a začátek odborné práce	B	155
12:20	Pauza	A	10
12:30	Pokračování v odborné práci	B	80
13:50	Konec odborné práce a úklid pracoviště	B	10
14:00	Naložení nářadí a zbývajících materiálu do firemního automobilu	B	10
14:10 14:50	Odjezd ze stavby ve Frýdku a rozvoz zaměstnanců brigádníkem domů	X	40
čas A celkem			25
čas B celkem			285
čas C celkem			5
čas X celkem			160
Součet všech časů během pracovní doby			475

Legenda:

A = Čas na osobní reprodukci během pracovní doby.

B = Produktivní čas věnovaný profesi.

C = Kvaziproduktivní čas (čas na řízení, administrativu, kontroly).

X = Prostoje (tento čas je přidán pouze pro názornou ukázkou největších časových ztrát).

Z rozboru pracovního dne firmy ze dne 19. 1. 2009, který je uveden na obrázku 3.7.1 vyplývá, že činnost zaměstnanců probíhala od 6:55 h, kdy do práce nastoupil první zaměstnanec, až do 14:50 h, kdy brigádník rozvezl všechny zaměstnance domů. Dne 19. 1. 2010 pracovali ve firmě elektrotechnik, pomocná pracovní síla a brigádník. Celková pracovní doba firmy od nástupu prvního pracovníka, až po rozvoz všech pracovníků domů, činila 7 h a 55 min. Následuje dosazení do časové rovnice firmy (2.6.1), do které jsou dosazeny zjištěné údaje ze dne 19. 1. 2009, kdy zaměstnanci firmy pracovali jako tým.

Vzniká tak časová rovnice firmy z konkrétního dne (3.7.1). Pro názornější ukázkou hlavních příčin časových ztrát (prostožů) firmy, byl k původní časové rovnici (2.6.1) přiřazen ještě faktor času „X“ charakterizující tyto časové ztráty a faktor „a“, který symbolizuje čas na reprodukci po pracovní směně. Čas „A“ je v práci využit, jako čas na osobní reprodukci během pracovní doby.

Časová rovnice malé firmy ze dne 19. 1. 2009 (3.7.1):

$$24 = A + a + B + C + X \quad (3.7.1)$$

Následuje dosazení jednotlivých časů z tabulky č. 3.7.1, kdy byly zjištěny tyto následující hodnoty jednotlivých časů.

Čas A celkem25 min = 0,416 h

Čas B celkem285 min = 4,750 h = 4 h a 45 min

Čas C celkem5 min = 0,083 h

Čas X celkem160 min = 2,667 h = 2 h a 40 min

Součet časů během pracovní směny.....475 min = 7,916 h = 7 h a 55 min.

$$24 = A + a + B + C + X \quad (3.7.1)$$

$$24 = 0,416 + a + 4,750 + 0,083 + 2,667$$

$$24 = 7,916 + a$$

$$a = 24 - 7,916$$

$$a = 16,084 \text{ h} = 965 \text{ min.}$$

Hodnota „a“ je zbývajícím časem zaměstnanců na osobní reprodukci mimo pracovní směnu.

Ze snímku pracovního dne zaměstnanců tab. 3.7.1. vyplývá, že časové ztráty během pracovního dne firmy ze dne 19. 1. 2010 činily 2 h a 40 min a vznikly přepravou zaměstnanců z jejich domovů na zakázku a poté rozvozem zaměstnanců domů a také časovou ztrátou v ranních hodinách, kdy probíhala komunikace v sídle firmy. Tomuto času, označeném jako „X“, věnovala firma 2 h a 40 min. Osobní čas zaměstnanců firmy jako celku na osobní reprodukci po pracovní době činil 16,084 h. Pracovníci pracovali v týmu jako 2 stálí zaměstnanci a jeden brigádník, který je rodinný příslušník živnostníka. Produktivní čas věnovaný profesi, označený jako čas „B“, činil 4 h a 45 min během pracovní směny, která činila 7 h a 55 min. Čas na osobní reprodukci zaměstnanců (svačiny, oddych) během pracovní doby, označený jako čas „A“, činil 25 min. Čas „C“ byl zanedbatelný, činil pouze 5 min.

Podrobně je také popsán snímek pracovního dne brigádníka ze dne 19. 10. 2010, který pracuje ve firmě jen příležitostně. Tento snímek je uveden v následující tabulce 3.7.2.

Tab. 3.7.2 Snímek pracovního dne brigádníka ze dne 19. 1. 2010

ČAS	ČINNOST	ZNAK	MIN
6:55	Odjezd s podnikatelem do sídla firmy	C	5
7:00	Příjezd do sídla firmy v Havířově a naložení materiálu a náradí	B	10
7:10	Komunikace s podnikatelem v kanceláři firmy	X	60
8:10	Odjezd do Ostravy pro další zaměstnance do OV centrum a Dubina	X	60
9:10	Příjezd na stavbu do Frýdku a příprava na práci	B	20
9:30	Dokončení příprav a poté svačina	A	15
9:45	Konec svačínové pauzy a začátek odborné práce	B	46
10:31	Konec odborné práce a jízda s podnikatelem pro opravené auto	C	39
11:10	Příjezd brigádníka zpět na stavbu do Frýdku a přestávka	A	5
11:15	Odjezd pro nákup materiálu do skladu firmy Elektrocentrum Ostrava	C	90
12:45	Návrat zpět na stavbu a začátek odborné práce	B	65
13:50	Konce odborné práce a úklid pracoviště	B	10
14:00	Naložení náradí a zbývajcího materiálu do firemního automobilu	B	10
14:10 14:50	Odjezd ze stavby ve Frýdku a rozvoz zaměstnanců brigádníkem domů	X	40
čas A celkem			20
čas B celkem			161
čas C celkem			134
čas X celkem			160
Součet všech časů během pracovní doby			475

Legenda:

A = Čas na osobní reprodukci během pracovní doby.

B = Produktivní čas věnovaný profesi.

C = Kvaziproduktivní čas (čas na řízení, administrativu, kontroly).

X = Prostoje.

Čas A celkem20 min = 0,333 h

Čas B celkem161 min = 2,683 h = 2 h a 41 min

Čas C celkem134 min = 2,233 h = 2 h a 14 min

Čas X celkem160 min = 2,667 h = 2 h a 40 min

Součet časů během pracovní směny.....475 min = 7,916 h = 7 h a 55 min.

Během pracovní směny dne 19. 1. 2010 nebyl brigádníkův čas plně využit na produktivní činnost věnovanou profesi, označenou jako činnost „B“. Jeho činnost byla využita zejména na zajištění činnosti „X“ a také na některé činnosti „C“, které prováděl společně s majitelem firmy, popřípadě samostatně. Nabízí se otázka, zda zaměstnání brigádníka dne 19. 1. 2010 bylo opravdu žádoucí, protože firma nebyla v tomto období plně pracovní vytížená a živnostník delegoval na brigádníka činnosti související s prostoji (např. odvoz pracovníků z domova na místo konání zakázky a zpět domů nebo prostoji způsobenými vzájemnou komunikací) nebo na činnosti související s řízením chodu firmy. Protože dne 19. 1. 2010 nebyla firma plně pracovní vytížená, zaměstnávání brigádníka mělo spíše charakter navození příjemné rodinné firemní atmosféry, protože brigádník je rodinným příslušníkem podnikatele a ve firmě má s ostatními zaměstnanci velice dobré a přátelské vztahy.

Následující tabulka 3.7.3 již zachycuje pracovní den živnostníka dne 19. 1. 2010.

Tabulka č. 3.7.3 Snímek pracovního dne živnostníka ze dne 19. 1. 2010

ČAS (H)	ČINNOST	ZNAK	MIN	
6:50	Odjezd z domu v Havířově pro brigádníka z Havířova	C	10	
7:00	Příjezd do sídla firmy v Havířově pro nářadí	C	10	
7:10	Komunikace s brigádníkem	X	60	
8:10	Odjezd do Ostravy pro další zaměstnance do OV centrum a Dubina	X	60	
9:10	Příjezd se zaměstnanci na stavbu do FM a pomoc při vybalování	B	20	
9:30	Dokončení vybalování nářadí a začátek pochůzky se zedníkem	B	15	
9:45	Pochůzka na zakázce se zedníkem v důsledku ujasnění prací elektro	B	10	
9:55	Nákup a dodání pokaženého vrtáku zaměstnancům.	C	36	
10:31	Vyzvednutí opraveného auta + nákup sádky, která se právě spotřebovala	C	39	
11:10	Příjezd podnikatele zpět na stavbu do Frýdku a pauza	A	15	
11:25	Jízda do autoservisu pro zapomenuté doklady	X	31	
11:56	Návrat na stavbu, kde je sjednaná schůzka se zákazníkem a čekání na něj	X	44	
12:40	Příjezd zákazníka, který má zpoždění	C	47	
13:27	Konec konzultace se zákazníkem a odjezd k dalšímu zákazníkovi	C	33	
14:00	Příjezd k dalšímu zákazníkovi a čekání na něj	X	15	
14:15	Příjezd zákazníka a komunikace s ním	C	10	
14:25	Odjezd domů (zaměstnance odváží brigádník)			
14:45		C	20	
			čas A celkem	15
			čas B celkem	45
			čas C celkem	205
			čas X celkem	210
Součet všech časů během pracovní doby				475

Legenda:

A = Čas na osobní reprodukci během pracovní doby.

B = Produktivní čas věnovaný profesi.

C = Kvaziproduktivní čas (čas na řízení, administrativu, kontroly).

X = Prostoje.

Časová rovnice živnostníka ze dne 19. 1. 2009 (3.7.2):

Pro názornější ukázkou hlavních příčin časových ztrát (prostoje) živnostníka, byl k původní časové rovnici (2.6.1) přiřazen ještě faktor času „X“ charakterizující tyto časové ztráty a faktor „a“, který symbolizuje čas na reprodukci po pracovní směně. Hodnota „A“ pak čas na osobní reprodukci (stravování) v průběhu pracovní doby.

$$24 = A + a + B + C + X \quad (3.7.2)$$

Následuje dosazení jednotlivých časů z tabulky č. 3.7.3, kdy byly zjištěny tyto následující hodnoty jednotlivých časů.

Čas A celkem15 min = 0,250 h

Čas B celkem45 min = 0,750 h

Čas C celkem205 min = 3,416 h = 3 h a 25 min

Čas X celkem210 min = 3,500 h = 3 h a 30 min

Součet časů během pracovní směny.....475 min = 7,916 h = 7 h a 55 min.

$$24 = A + a + B + C + X \quad (3.7.2)$$

$$24 = 0,250 + a + 0,750 + 3,416 + 3,500$$

$$24 = 7,916 + a$$

$$a = 24 - 7,916$$

$$a = 16,084 \text{ h} = 965 \text{ min.}$$

Hodnota „a“ je zbývající čas zaměstnanců na osobní reprodukci mimo pracovní směnu a činí 16,084 h.

Ze snímku pracovního dne živnostníka tab. 3.7.3. vyplývá, že časové ztráty během pracovní směny živnostníka ze dne 19. 1. 2010 označené jako faktor „X“ činily 3 h a 30 min a vznikly přepravou zaměstnanců z jejich domovů na zakázku, čekáním na zákazníky, kteří měli zpoždění, komunikací s brigádníkem a jízdou pro zapomenuté doklady. Čas živnostníka

určený na osobní reprodukci po pracovní době činil 16,084 h. Produktivní čas věnovaný profesi, označený jako čas „B“, činil 45 min během pracovní směny, která činila 7 h a 55 min tzn. živnostník se svými zaměstnanci nepracoval fyzicky. Čas na osobní reprodukci živnostníka (svačina, oddych) během pracovní doby, označený jako čas „A“, činil 15 min. Čas „C“ činil 3 h a 25 min a byl určen k zajištění chodu firmy.

Následuje porovnání spotřeby jednotlivých časů živnostníka a brigádníka během pracovní směny dne 19. 1. 2010 znázorněné v tabulce 3.7.4.

Tab. 3.7.4 Porovnání spotřeby jednotlivých časů brigádníka a živnostníka dne 19. 1. 2010

PRACOVNÍK	SPOTŘEBA KONKRÉTNÍHO ČASU (MIN)					
	A	B	C	X	pracovní doba	a
ŽIVNOSTNÍK	15	45	205	210	475	965
BRIGÁDNÍK	20	161	134	160	475	965

Legenda

A = Čas na osobní reprodukci během pracovní doby.

B = Produktivní čas věnovaný profesi.

C = Kvaziproduktivní čas (čas na řízení, administrativu, kontroly).

X = Prostoje.

a = Čas na osobní reprodukci po pracovní směně.

Z porovnání spotřeby času brigádníka a živnostníka vyplývá, že živnostník zaměstnal brigádníka činnostmi určenými na řízení a zajištění chodu firmy označený jako čas „C“ a to celkem 134 min, což je 2 h a 14 minut. Prostoje brigádníka označené jako „X“ trvaly 160 min, což je 2 h a 40 minut. Většina času označeného jako „X“ spadá do času „C“. Faktor „X“ byl v práci použit pro názornější ukázkou největších časových ztrát. Čas využitý podnikatelem dne 19. 1. 2010 na komunikaci s brigádníkem označený jako „X“ by běžně spadal do času určeného na odpočinek, tedy do času „A“.

Z pozorování dne 19. 1. 2010 lze vyvodit, že snahou živnostníka je přenášet část činností na řízení a zajištění chodu firmy na dalšího zaměstnance a také snahou nepracovat se zaměstnanci fyzicky. Z. Mikoláš (2005, str. 105) uvádí, že narůstání spotřeby času „C“ podnikatele do času „A“ a „B“ působí značné problémy. Pokud je prorůstání „C“ do „A“, pak se důsledky projeví na zdraví podnikatele. Pokud prorůstá „C“ do „B“, pak se důsledky projeví v nízké produktivitě práce nebo nedostatku finanční hotovosti ve firmě. Cílem

podnikatele je minimalizace svého času „B“ a racionální spotřeba času „C“. Proto dochází k najímání další pracovní síly (brigádníka) nebo snaze zaměstnat dalšího stálého zaměstnance. Nutno je však promyslet plán potřeby zaměstnanců, viz. Veber a Šrpová (2008) a porovnat jej s potřebou finančních prostředků potřebných na mzdy všech zaměstnanců tak, aby se firma nedostala do finančních potíží a neklesala produktivita práce. Do plánu je nutno zahrnout také zdroje krytí nákladů spojených se zvýšenou potřebou zaměstnanců. K tomuto účelu je vhodné sestavit předběžné cash flow na 1 rok.

Pro další vyhodnocení je zajímavé sestavit konkrétní týdenní časovou rovnici podnikatele (3.7.3), založenou na týdenní časové rovnici (2.6.2) a pomocí ní vypočítat, kolik času v daném období věnoval podnikatel podnikatelské činnosti. Následně je pak nutno zjistit, kolik času za týden stráví v práci nejlepší zaměstnanec podnikatele. Poté porovnat vynaložený čas na práci obou těchto lidí se získanou odměnou za práci, tedy s jejich mzdou resp. s hodinovou sazbou za práci každého z nich.

Týdenní časové rovnice (2.6.2):

$$7 \times 24 = 5 \times (A + B + C) + so + ne$$

kde by pro sobotu a neděli mělo platit $2 \times 24 = A$

Legenda:

A = Čas na osobní reprodukci (spánek, strava, relaxace apod.).

B = Produktivní čas věnovaný profesi.

C = Kvaziproduktivní čas (čas na řízení, administrativu, kontroly).

Ze snímkování dne živnostníka v týdnu od 18. 1. – 24. 1. 2010 vyplynuly následující údaje o spotřebě jednotlivých časů živnostníka:

Průměrný čas A celkem připadající na 1 den.....916 min = 15,267 h

Průměrný čas B celkem připadající na 1 den.....104 min = 1,730 h

Průměrný čas C celkem připadající na 1 den.....420 min = 7,000 h

Součet průměrných časů A, B, C připadajících na 1 den.....1440 min = 24 h

Sobota + neděle čas věnovaný činnosti C..... 4 h

Výše uváděné údaje z konkrétního týdenního snímkování, označené jako časy „A“, „B“, „C“ připadající na jeden den, jsou průměrnými údaji, které vzešly z týdenního pozorování živnostníka v týdnu od 18. 1. 2010 – 22. 1. 2010, tedy údaji z pracovních činností živnostníka vzniklých od pondělí do pátku. Údaje za sobotu a neděli (23. – 24. 1. 2010) již průměrnými údaji nejsou. Následuje konkrétní propočet spotřebovaných časů živnostníkem ve sledovaném období za sobotu a neděli.

Týdenní časová rovnice (2.6.2)

$$7 \times 24 = 5 \times (A + B + C) + so + ne \quad (2.6.2)$$

Pro sobotu a neděli by mělo platit:

$$2 \times 24 = A$$

Ve sledovaném týdnu 18. 1. – 24. 1. 2010 však pro sobotu a neděli platí:

$$2 \times 24 = A + C$$

$$2 \times 24 = A + 4 C$$

$$48 - 4 C = A$$

$$44 = A$$

Časy označené v sobotu a neděli jako časy „A“ a „C“ lze navzájem sčítat i odčítat. Jedná se totiž o časové hodnoty, které utvářejí společný celek a tím je den, který má 24 hodin. Zde se jedná o dva dny (sobotu a neděli), tedy o společný časový úsek, který tvoří 48 hodin. Označení „A“ a „C“ není pro matematické vyjádření podstatné.

Z matematického vyjádření spotřebovaného času během soboty a neděle vyplývá, že za sobotu a neděli byl čas určený na osobní reprodukci 44 hodin namísto 48 hodin. Údaj dosazený za čas „C“, tedy č. 4 vyplynulo ze snímkování soboty a neděle živnostníka ve sledovaném období dne 18. 1. – 24. 1. 2010, kdy tento čas věnoval administrativní práci spojené se sestavováním rozpočtů na plánované zakázky, spadající do času „C“. Po dosazení do týdenní časové rovnice (2.6.2) vznikne konkrétní týdenní časová rovnice (3.7.3).

Konkrétní dosazení všech zjištěných údajů uváděných na str. 46 této práce do týdenní časové rovnice živnostníka (3.7.3):

$$7 \times 24 = 5 \times (A + B + C) + so + ne \quad (2.6.2)$$

$$7 \times 24 = 5 \times (15,267 A + 1,73 B + 7 C) + 44 A (so + ne) + 4 C (so + ne) \quad (3.7.3)$$

$$168 = 76,335 A + 8,65 B + 35 C + 44 A + 4 C$$

$$168 = 120,335 A + 8,65 B + 39 C$$

$$168 = 120,335 A + 47,65 (B + C)$$

Z týdenní časové rovnice v týdnu 18. 1. 2010 – 24. 1. 2010 vyplývá, že podnikatel strávil činností „A“ určené k osobní reprodukci 120,335 hodin, což je 120 hodin a 20 minut. Činnostmi „B“ a „C“, které lze sečíst, neboť se jedná o činnosti související s profesí a s chodem firmy, tedy jedná se o časy, určené k podnikatelské činnosti a součet těchto časů činil 47,65 h, což je 47 hodin a 39 minut. Podnikatel se tedy podnikatelské činnosti věnoval přibližně 48 hodin za týden. Pokud bychom počítali, že měsíc má 4 týdny, vynásobili bychom číslo 48 x 4 a dostali bychom tak počet odpracovaných hodin podnikatelem za měsíc, který by činil 192 odpracovaných hodin za měsíc leden. Pokud bychom pak ještě vydělili čistý příjem podnikatele za měsíc leden počtem 192 hodin, dostali bychom čistou mzdu podnikatele na hodinu. Čistá hodinová mzda podnikatele v měsíci lednu po tomto výpočtu činila přibližně 156,25 Kč na hodinu.

Denní pracovní doba nejlepšího zaměstnance živnostníka činí průměrně 8 hodin. Zaměstnanec pracuje pouze 5 dní v týdnu. Měsíc leden měl 20 pracovních dnů. Vynásobíme-li číslo 8 x 20, dostaneme průměrný počet odpracovaných hodin za měsíc, což je 160 hodin. Tento zaměstnanec měl v měsíci lednu čistou měsíční mzdu, kterou vydělíme celkovým počtem odpracovaných hodin za měsíc, tedy číslem 160 a dostaneme čistou hodinovou sazbu nejlepšího zaměstnance živnostníka, která činí přibližně 96,90 Kč.

Týdenní počet odpracovaných hodin podnikatele v období 18. 1. 2010 – 24. 1. 2010 činil přibližně 48 hodin a jeho čistá mzda na hodinu činila 156, 25 Kč. Nejlepší zaměstnanec živnostníka odpracoval průměrně týdně 40 hodin a jeho čistá mzda na hodinu činila 96,90Kč. Z tohoto porovnání vyplývá, že práce živnostníka byla v týdnu 18. 1. 2010 – 24. 1. 2010 lépe ohodnocena než práce jeho nejlepšího zaměstnance.

4. VYHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ

Rozvoj podnikatelských aktivit firmy a následné zvyšování konkurenceschopnosti firmy v podnikatelském prostředí je spjato se správně ujasněnou podnikovou strategií. Strategie firmy by měla prolínat všechny podnikové procesy. S podnikovou strategií by měli být seznámeni i zaměstnanci firmy.

Ujasnění podnikové strategie navazuje na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, na tzv. SWOT analýzu, viz. Kozel (2006). Ve SWOT analýze mohou být identifikovány faktory, které mají klíčový vliv např. na strategii lidských zdrojů. Na samotném podnikateli a na lidských zdrojích je postavena konkurenceschopnost MSF.

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek uvnitř podniku a příležitostí a ohrožení nacházejících se vně podniku. Identifikace podstatných faktorů, ovlivňujících firmu podnikatele, je uvedena v tabulce 4.1.1.

Tab. 4.1.1 Grafické vyjádření SWOT analýzy firmy podnikatele – vlastní zpracování dle Kozel (2006)

SILNÉ STRÁNKY (+)	SLABÉ STRÁNKY (-)
sledování nejnovějších trendů	komunikace
spolehlivost	imobilita zaměstnanců
kvalita a preciznost	výběr pracovní síly
síťové podnikání	nedodržení denního plánu práce
PŘÍLEŽITOSTI (+)	HROZBY (-)
konkurence mezi dodavateli	nedostatek finančních prostředků
státní zakázka	legislativa

Po identifikaci klíčových faktorů je hodnocena výkonnost (míra působení) faktorů uvedených u silných a slabých stránek. Hodnocení se pohybuje v rozmezí od 1 (velice slabá výkonnost), 2 (slabá výkonnost), 3 (průměrná výkonnost), 4 (dobrá výkonnost) a 5 (velice dobrá výkonnost). U stejných faktorů je hodnocena ještě závažnost pozitivních nebo negativní dopadů na firmu. Škála hodnocení je zde charakterizovaná slovně a to slovem „vysoká“,

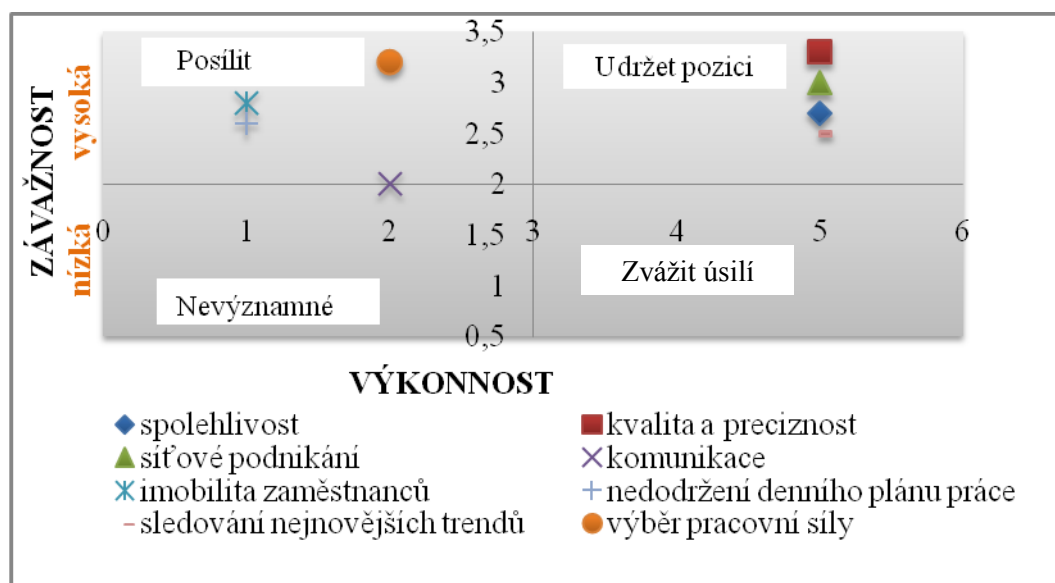
„průměrná“ nebo „nízká“ závažnost dopadu důsledků na firmu. Rovněž je potřeba podotknout, že hodnocení je do značné míry ovlivněno subjektivním vnímáním problematiky firmy autorem hodnocení. Toto hodnocení výkonnosti a závažnosti klíčových faktorů ve firmě podnikatele je uvedeno v tabulce 4.1.2.

Tab. 4.1.2 Hodnocení výkonnosti a závažnosti – vlastní zpracování dle Kozel (2006)

HODNOCENÉ FAKTORY	HOD. VÝKONNOSTI					HODNOCENÍ ZÁVAŽNOSTI		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
sledování nejnovějších trendů					5	vysoká		
spolehlivost					5	vysoká		
kvalita a preciznost					5	vysoká		
síťové podnikání					5	vysoká		
komunikace		2					průměrná	
imobilita zaměstnanců	1					vysoká		
výběr pracovní síly		2				vysoká		
nedodržení denního plánu práce	1					vysoká		

Veškeré údaje z tabulky 4.1.2 Hodnocení výkonnosti a závažnosti se zaznačí graficky. Vznikne matice závažnosti a výkonnosti. V matici je výkonnost charakterizována hodnocením v rozmezí 1 – 5 (stejně jako v tabulce 4.1.2). Závažnost je pouze pro grafickou úpravu charakterizována odlišně. Pro hodnocení „vysoká“ je použito rozmezí (2; 3,5>, pro hodnocení „průměrná“ hodnota 2 a pro hodnocení „nízká“ rozmezí <0,5; 2). Jednotlivá intervalová rozpětí vznikla pouze pro potřeby této práce a byla rozdělena tak, aby vyhovovala grafické úpravě, jak ji prezentuje Kozel (2006, str. 40). Faktory se v matici mohou nacházet v různých kvadrantech. Nejdůležitějšími kvadranty jsou oba horní kvadranty. Zde se na jedné straně vyskytnou faktory, které je třeba posílit. Na druhé straně matice se vyskytnou faktory, u kterých je výhodné udržet si jejich pozici na stávající úrovni. V dolní části kvadrantu se vyskytují faktory, které jsou pro chod firmy nevýznamné nebo faktory u kterých je potřeba zvážit veškeré další úsilí. Faktory, které byly označeny v hodnocení výkonnosti číslem 3 nebo při hodnocení závažnosti jako „průměrné“, se budou nacházet na rozhraní jednotlivých kvadrantů a není možné je jednoznačně do příslušného kvadrantu začlenit. Matice výkonnosti a závažnosti firmy podnikatele je vyobrazena na obr. 4.1.1.

Obr. 4.1.1 Matice závažnosti a výkonnosti – vlastní zpracování dle Kozel (2006)



Z matice závažnosti a výkonnosti jasně vyplývá, že veškeré faktory ovlivňující slabé stránky je nutno posílit. Pouze faktor „komunikace“ se nachází na rozhraní kvadrantu označeném „posílit“ a „nevýznamné“ závažnosti. Komunikace tak může někdy sehrávat podstatnou úlohu a je třeba ji posílit, protože může mít negativní dopad na firmu. Jindy nebude mít zase její dopad na firmu význam. Záleží na okolnostech a konkrétní situaci. Veškeré faktory ovlivňující silné stránky je potřeba udržet ve stávající pozici.

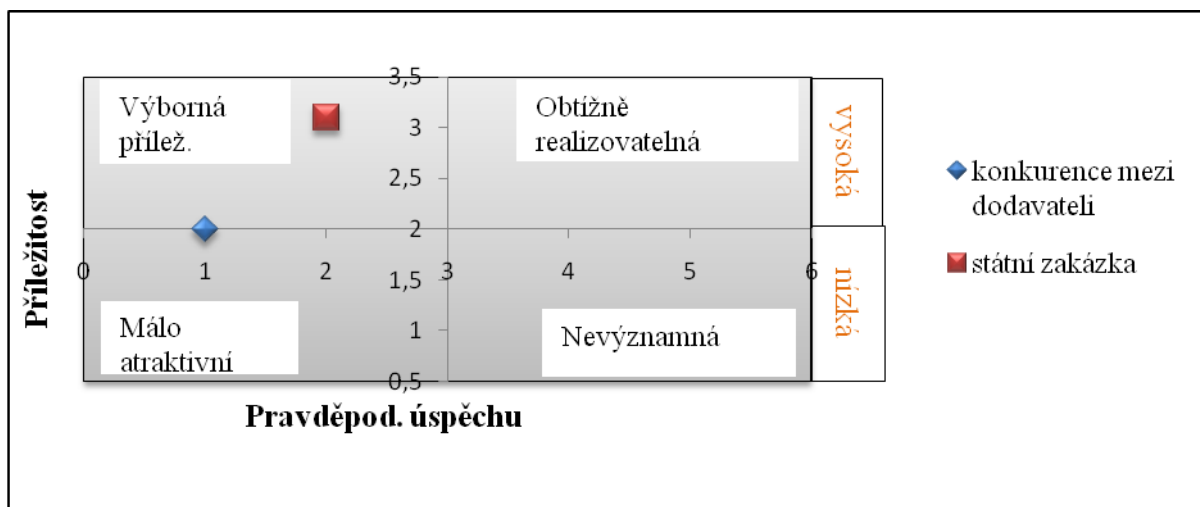
Pro posouzení příležitostí, které se podnikateli naskytly, byla vytvořena tabulka 4.1.3. Ke konkrétním faktorům autor přiřadil bodové hodnocení pravděpodobností úspěchu, dle svého subjektivního posouzení. Škála hodnocení se pohybuje v rozmezí 1 - 5 bodů, přičemž bodované hodnocení znamená: 1 (velmi velká pravděpodobnost úspěchu), 2 (velká pravděpodobnost úspěchu), 3 (průměrná pravděpodobnost úspěchu), 4 (malá pravděpodobnost úspěchu), 5 (velmi malá pravděpodobnost úspěchu). V tabulce je vyhodnocená příležitost firmy a to slovy „vysoká“, „průměrná“ a „nízká“ příležitost.

Tab. 4.1.3 Hodnocení příležitostí a pravděpodobnosti úspěchu – vlastní zpracování dle Kozel (2006)

HODNOCENÝ FAKTOR	PRRAVDĚP. ÚSPĚCHU					PŘÍLEŽITOST		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
konkurence mezi dodavateli	1						průměrná	
státní zakázka		2				vysoká		

Údaje z tabulky 4.1.3 jsou graficky zpracovány a přehledně zobrazeny v matici příležitostí na obr. 4.1.2. V matici je pro identifikaci „vysoká“ příležitost stanoven interval $(2; 3,5>$, příležitost „průměrná“ je přiřazena hodnota 2 a pro příležitost „nízká“ interval $<0,5; 2)$. Jednotlivá intervalová rozpětí vznikla pouze pro potřeby této práce a byla rozdělena tak, aby vyhovovala grafické úpravě, jak ji prezentuje Kozel (2006, str. 41). V matici je pravděpodobnost úspěchu charakterizována hodnocením v rozmezí 1 – 5 (stejně jako v tabulce 4.1.3). Faktory se v matici mohou nacházet v různých kvadrantech. Nejdůležitějším kvadrantem je levý horní kvadrant. Hodnoty, které se zde nacházejí, jsou pro firmu výbornou příležitostí. Ostatní kvadranty nejsou pro firmu podstatné. Jedná se o příležitosti jen obtížně realizovatelné, málo atraktivní nebo nevýznamné. Pokud jsou některé faktory ohodnoceny jako „průměrná“ příležitost nebo pravděpodobnost úspěchu je u některého faktoru ohodnocena č. 3, pak se mohou faktory nacházet na rozhraní jednotlivých kvadrantů a není možné je jednoznačně do jednotlivých kvadrantů začlenit.

Obr. 4.1.2 Matice příležitostí – vlastní zpracování dle Kozel (2006)



Z matice příležitostí vyplývá, že státní zakázka je výborná příležitost. Konkurence mezi dodavateli se nachází na rozhraní kvadrantů ohodnocených jako „výborná příležitost“ a „málo atraktivní příležitost“. Konkurence mezi dodavateli může být výborná příležitost, pokud někdo z nich nabídne drobnému podnikateli lepší podmínky než současný dodavatel, viz. kap. 3.2 a bude zároveň finančně stabilním partnerem natolik, aby se vyrovnal se zpožděnými platbami od tohoto podnikatele. Ty vznikají opožděnými platbami podnikateli za práci např. na státní zakázce. Málo atraktivní příležitost nastává, pokud nikdo z dodavatelů

nenabídne lepší podmínky než současný dodavatel nebo pokud nebude nikdo z konkurenčních dodavatelů dostatečně finančně stabilním partnerem.

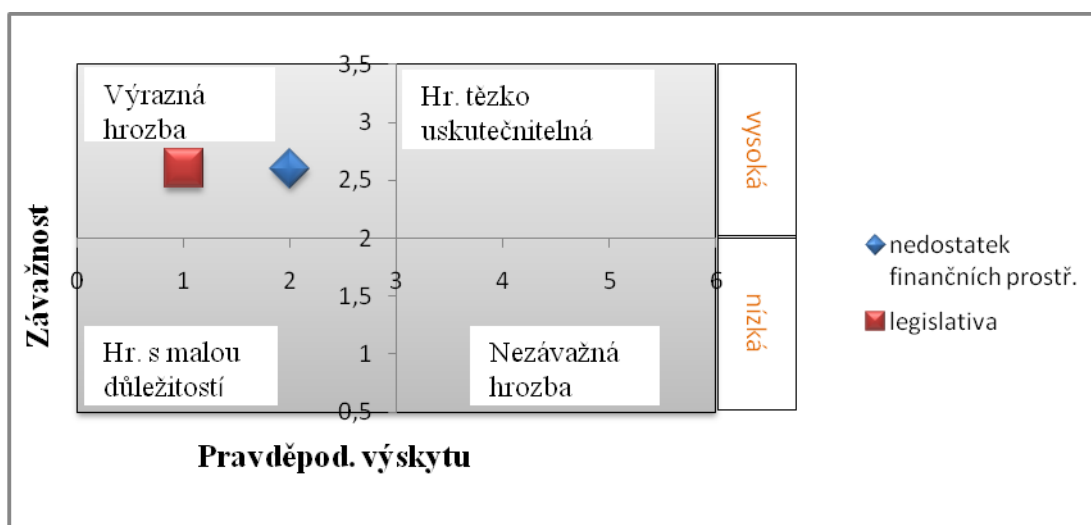
Výčet faktorů, které se stávají hrozbami pro firmu podnikatele, je uveden v následující tabulce 4.1.4. Ke konkrétním hrozbám autor přiřadil bodové ohodnocení pravděpodobností výskytu hrozby dle svého subjektivního posouzení. Škála hodnocení se pohybuje v rozmezí 1 - 5 bodů, přičemž bodované hodnocení znamená: 1 (velmi velká pravděpodobnost výskytu), 2 (velká pravděpodobnost výskytu), 3 (průměrná pravděpodobnost výskytu), 4 (malá pravděpodobnost výskytu), 5 (velmi malá pravděpodobnost výskytu). V tabulce je vyhodnocena také závažnost hrozby a to slovy „vysoká“, „průměrná“ a „nízká“ závažnost hrozby. Hodnocení je opět ovlivněno subjektivním názorem autora na závažnost hrozby pro konkrétní firmu.

Tab. 4.1.4 Hodnocení závažnosti a pravděpodobnosti výskytu – vlastní zpracování dle Kozel (2006)

HODNOCENÝ FAKTOR	PRAVDĚPOD. VÝSKYTU					ZÁVAŽNOST		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
nedostatek finančních pros.		2				vysoká		
legislativa	1					vysoká		

Údaje z tabulky 4.1.4 jsou graficky zpracovány a přehledně zobrazeny v matici ohrožení na obr. 4.1.3. V matici je pro pravděpodobnost výskytu stanovena škála hodnocení v rozmezí 1 – 5 bodů (stejně jako v tabulce 4.1.4). Pro grafické znázornění závažnosti „vysoká“ je stanoven interval $(2; 3,5>$, závažnost „průměrná“ nabývá hodnoty 2 a pro závažnost „nízká“ je stanoven interval $<0,5; 2)$. Ke všem faktorům autor přiřadil bodové hodnocení dle svého subjektivního posouzení. Jednotlivá intervalová rozpětí vznikla pouze pro potřeby této práce a byla rozdělena tak, aby vyhovovala grafické úpravě, jak ji prezentuje Kozel (2006, str. 41). Faktory se v matici mohou nacházet v různých kvadrantech. Nejdůležitějším kvadrantem je levý horní kvadrant. Faktory, které se zde nacházejí, znamenají pro firmu výraznou hrozbu. V levém dolním kvadrantu se nacházejí hrozby s malou důležitostí (v našem konkrétním případě se zde nevyskytuje žádný faktor). Faktory, které se mohou nacházet ve zbývajících dvou kvadrantech, jsou jen těžce uskutečnitelnými hrozbami nebo pro firmu zcela nevýznamnými hrozbami.

Obr. 4.1.3 Matice ohrožení – vlastní zpracování dle Kozel (2006)



V matice ohrožení je vidět, že jak nedostatek finančních prostředků, tak legislativa mohou být pro malou firmu výraznou hrozbou.

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že silné stránky by si měl podnikatel udržovat a slabé posílit. Co se týká příležitostí, je vhodné správně využít příležitost získání státní zakázky, která je téměř jistá. Správně využít tuto příležitost je myšleno takovým způsobem, aby přinesla podnikateli co největší zisk. Do této doby zastřešuje podnikatel nedostatek pracovníků na státní zakázce najímáním pracovníků s živnostenským listem v oboru elektro. Nabízí se otázka, zda by se zisk nezvýšil, pokud by pokryl takovou zakázku svými vlastními zaměstnanci, které by musel vhodně zvolit a přijmout do své firmy. Pokud tak učiní, bude řešit nedostatek hotových finančních prostředků, protože splatnost státních zakázek bude trvat několik měsíců. Situaci ještě komplikuje legislativa, která je vůči drobným podnikatelům dost nemilosrdná. Jedná se o náklady na zdravotní a sociální pojištění, daně a záležitosti týkající se proplácení nemocenské zaměstnancům podnikatelem.

Na potřebu zaměstnanců může mít vliv také mobilita firmy podnikatele. Tyto situace lze řešit např. zvýšením pracovní výkonnosti stávajících zaměstnanců. Z průzkumu, který byl ve firmě proveden, vyplynulo, že stávající zaměstnanci jsou v období zakázek značně pracovně vytíženi. Jsou ovšem značně imobilní, proto jsou k přepravě na zakázky převáženi z různých míst samotným podnikatelem. Značně se tím zvyšují nároky na čas podnikatele. Je možné řešit toto slabé místo svěřením firemního automobilu pomocnému pracovníkovi, pokud tedy získá důvěru podnikatele. Elektrotechnik řídit automobil z osobních důvodů odmítá. Dalším

řešením se jeví uspořádat organizační strukturu firmy po přijetí nového pracovníka tak, aby byly skupiny zaměstnanců, kteří budou spolu pracovat na zakázkách, samostatní v přepravě. Na zaměstnance lze delegovat i drobné zásobování firmy. K odběru většího množství materiálu je u dodavatele oprávněn pouze podnikatel. Další firemní automobil je k dispozici a je v současné době nevyužíván. Z časového hlediska by se tímto řešením podnikateli velice ulevilo.

Vzhledem k tomu, že je neustále řešena živnostníkem otázka potřeby zaměstnanců, je vhodné připravit roční předběžný plán zakázek a s ním také potřebu zaměstnanců, jejich financování apod. Pokud se dle propočtů ukáže přijetí dalšího zaměstnance pro firmu únosné z finančního hlediska, měly by být nároky na jeho přijetí daleko větší. Podnikatel by si měl ujasnit, co od zaměstnance očekává a prohloubit také okruh otázek, kterými si lépe zmapuje situaci nového zaměstnance a jeho očekávání. Bude vhodné také upravit organizační strukturu. Na trhu však ubývá kvalitních pracovníků a to nejen v oboru elektro.

Zranitelným místem je i nedodržení denního plánu, který podnikatel velice často mění dle aktuálních potřeb nejdůležitějších zákazníků. Je potřeba lépe komunikovat (v tomto konkrétním případě je vidět potřeba posílení vzájemné komunikace) a pěstovat si zdravou sebedůvěru. Zákazníky „hýčkat“, ale pamatovat také na své zdraví, bez kterého nebude podnikatel schopen pokračovat ve své podnikatelské činnosti. Velká nároky na čas podnikatele jsou hluboce zakořeněny právě zde.

Konkurenční boj mezi dodavateli může mít značný vliv na ceny, které dodavatelé mohou v rámci tohoto boje o odběratele co nejvíce snižovat. Odběrateli se tak naskýtá příležitost nabízet své služby levněji a tím získat některé další zakázky. Je nutné bude ale prověřit menší dodavatele, zda unesou zadlužení podnikatele např. v období, kdy pracuje na státní zakázce. Státní zakázka je placena s velkým časovým zpožděním. Menší dodavatel může s většími obtížemi překlenout nedostatek hotových finančních prostředků. Stává se tak pro odběratele rizikovějším partnerem.

4.2 Klíčové konkurenční potenciály malé firmy

Jako klíčové konkurenční potenciály konkrétní malé firmy byly vyhodnoceny zejména tyto následující faktory: dodavatelé (kap. 3.2), zákazníci (kap. 3.3), konkurenti v odvětví (kap. 3.4), které ve svých modelech konkurenceschopnosti popsali M. E. Porter (1994), J. Jirásek (1993) a Z. Mikoláš (2005). Dalším potenciálem byly nové technologie resp. nové výrobky (kap. 3.5) a zaměstnanci (kap. 3.6) popsané v modelu J. Jirásky a Z. Mikoláše. Veškeré identifikované faktory také měly vliv na nové potenciály konkurenceschopnosti, kterými jsou identita, integrita a suverenita firmy, popsané Z. Mikolášem v modelu IDINMOSU (2005). Ostatní faktory konkurenceschopnosti uváděné v modelech M. E. Portera, J. Jirásky a Z. Mikoláše nebyly dále rozebírány, protože byly pro drobného živnostníka nevýznamné.

Vzájemné vazby mezi živnostníkem a **dodavatelem** (kap. 3.2) jsou založeny na síťovém podnikání a ze vzájemné spolupráce a konkurence je dosahováno kladného synergického efektu. Jedná se o kvalitní a dynamickou spolupráci, o síťové podnikání přerůstající do klastru. Synergie vztahu vede na obou stranách k posílení vlastní identity, suverenity, prohloubení integrity sítě a také k posílení mobility drobného podnikatele (IDINMOSU Mikoláš 2005). Obzvláště podstatný je vliv dodavatelů na mobilitu malých firem, protože malé firmy se vyznačují malou mobilitou a dodavatelé mohou využívat vlastní vybudované logistické sítě (Mikoláš 2005). Posilování mobility konkrétní firmy vede také k časovým úsporám firmy (Mikoláš 2005). Suverenita podnikatele je také ovlivňována konkurenčním bojem dodavatelů o odběratele.

Pokud nebude mít podnikatel žádoucí **zákazníky** (kap. 3.3), nebude mít ani finanční hotovost. Někteří koncoví zákazníci živnostníka vzešli ze vzájemné spolupráce mezi živnostníkem a sítí, jiní zákazníci ze sítě nevzešli a jsou koncovými zákazníky v pravém slova smyslu. Pro nejlukrativnější zákazníky, ať už vzešlé ze sítě, či nikoliv, platí společný znak a tím je důraz na kvalitu, spolehlivost a flexibilitu. Tyto požadavky vyžadují vysokou časovou náročnost pro podnikatele, aby si takovéto zákazníky udržel. Pokud se jedná o lukrativní zákazníky, vždy je pro podnikatele riziko velmi vysoké konkurence v odvětví. Pro kontakt se zákazníky by si měl podnikatel nechat vyrobit vlastní vizitky, neboť absencí vizitek podnikatel nepatrně oslabuje před zákazníky svou vlastní identitu. Mezi zákazníky má podnikatel rovněž dobrou image.

Konkurence v odvětví je vysoká (kap. 3.4). Živnostník spolupracuje s firmami z různých oborů. Ty si vzájemně konkurují a spolupracují, tzn. jde o síťové podnikání. Spolupráce živnostníka v sítích působí nejčastěji kladný synergický efekt. Stává se však také, že synergický efekt z některé spolupráce může být i záporný. Do sítě se dostávají firmy na základě své spolehlivosti, kvality a flexibility vykonávané práce. Pokud někdo ze spolupracovníků vysoké požadavky na kvalitu, spolehlivost a flexibilitu nesplňuje, nebývá do sítě začleněn. V rámci spolupráce v sítích se spolupracovníci jednotlivých firem vzdávají dobrovolně své vlastní identity ve prospěch integrity celku. V některých menších sítích dochází k odcizování vlastní identity participujících firem nedobrovolným a tajným způsobem ve prospěch integrity celku, kdy jsou jména firem zatajována a jejich práce vydávána pod jménem firmy vůdčí.

Živnostníkovou konkurenční výhodou se často stávají **nové technologie** (kap.3.5), které využívá. Výrobky a technologie v oboru elektro procházejí velice rychlým vývojem. V této oblasti je potřeba neustále sledovat novinky a trendy, které se na trhu objeví. Někteří nároční zákazníci si takovéto novinky speciálně vyžadují. Osvojení si takovéto novinky v oboru je ovšem velice časově náročné. Živnostník také provádí realizace projektů v oboru elektro na klíč. Poptávka po takovéto práci vznikla z toho důvodu, že tuto práci odmítaly ostatní firmy provádět. Jedná se totiž o specifickou práci. Každá zakázka se tak stává originálním řešením měření a regulace a je tedy na klíč. Vyznačuje se originální technologií zapojení a postupem práce při realizaci takovéto zakázky. Realizace staveb na klíč v oboru elektro se tak stává konkurenční výhodou, protože přináší do malé firmy pracovní příležitost.

Živnostník zaměstnává v současnosti 2 **zaměstnance** (kap. 3.6), kteří mají smlouvu na dobu neurčitou. Další zaměstnanec je učeň, který si ve firmě vyplňuje povinnou praxi. Příležitostně ve firmě pracuje také brigádník. Při velkém množství pracovních příležitostí řeší podnikatel nedostatek pracovní síly dodavatelským způsobem. Ve firmě chybí jasná personální strategie s výhledem do budoucna. Ve firmě také panuje dobrá firemní kultura vyznačující se vysokou citlivostí. Zaměstnanci proto ve firmě pracují rádi a vhodným způsobem posilují identitu a integritu firmy. Jsou však téměř imobilní, čímž kladou zvýšené nároky na čas podnikatele. Ve firmě by mohla být také posílena kvalitnější komunikace.

Z rozboru výše jmenovaných konkurenčních potenciálů vyplývá, že na podnikatele jsou kladeny vysoké nároky zejména na jeho čas, proto bylo ve firmě prováděno snímkování firmy a zaměstnanců.

4.3 Práce s časem v malé firmě

Ve firmě bylo provedeno snímkování dne živnostníka a jeho firmy, viz. kap. 3.7. V uvedeném náhodném snímku v měsíci lednu pracovali ve firmě dva stálí zaměstnanci a brigádník. Z tohoto snímku vyplývá, že živnostník zaměstnal brigádníka činnostmi určenými na zajištění chodu firmy označené jako „C“ a že brigádník nebyl plně pracovní vytižen. Firma v tomto období neměla dostatek pracovních příležitostí, což je v prvních zimních měsících typické. Dochází tedy ke zbytečnému zaměstnávání brigádníka (rodinného příslušníka) a delegování některých činností na něj. Z pozorování dne 19. 1. 2010 lze vyvodit, že snahou živnostníka je přenášet část činností na řízení a zajištění chodu firmy na dalšího zaměstnance a také snahou nepracovat se zaměstnanci fyzicky (pokud se nejedná o specializovanou práci), neboť síťové podnikání se pro něj stává časově velice náročné. Snahy delegovat některé činnosti v období, kdy je firma i podnikatel plně pracovní vytižen, jsou v pořádku.

Z týdenní časové rovnice týdne 18. 1. 2010 – 24. 1. 2010 vyplývá konkrétní výpočet časů, které podnikatel strávil činnostmi „B“ a „C“ a které lze sečíst, neboť se jedná o činnosti související s profesí a s chodem firmy, tedy jedná se o časy určené k podnikatelské činnosti. Součet těchto časů činil 47,65 h, což je 47 hodin a 39 minut. Podnikatel se tedy podnikatelské činnosti věnoval přibližně 48 hodin za týden a jeho hodinová čistá sazba po propočtech činila 156,25,- Kč. Denní pracovní doba nejlepšího zaměstnance živnostníka činí průměrně 8 hodin. Za týden tedy odpracuje 40 hodin. Po všech propočtech činila čistá hodinová sazba zaměstnance v měsíci lednu 96,90,- Kč. (Při propočtech bylo čerpáno z interních firemních zdrojů, týkajících se výše mezd).

Z. Mikoláš (2005 str. 105) uvádí, že prorůstání spotřeby času „C“ podnikatele do času „A“ a „B“ působí značné problémy. Pokud je prorůstání „C“ do „A“, pak se důsledky projeví na zdraví podnikatel. Pokud prorůstá „C“ do „B“, pak se důsledky projeví v nízké produktivitě práce nebo nedostatku finanční hotovosti ve firmě. Cílem podnikatele je minimalizace svého času „B“ a jeho nasměrování pouze k provádění specializovaných činností. Dále racionální spotřeba času „C“, který ovlivňuje nejvíce mobilitu firmy a je vynakládán hlavně na udržení firmy v lukrativní síti nebo udržení si lukrativního zákazníka nebo k udržení si svých největších silných stránek. Proto dochází k najímání další pracovní síly (brigádníka) nebo snaze zaměstnat dalšího stálého zaměstnance.

Největší vliv na zvýšenou spotřebu času „C“ v průběhu snímkování živnostníka a firmy (tedy času určenému k řízení firmy) měly následující faktory:

Selhání dodavatelského řetězce a neshodné výrobky. Např. v ČR existuje pouze jeden výhradní dodavatel inovovaného výrobku od specializované zahraniční firmy, se kterým živnostník nespolupracuje. Příliš „horká“ novinka není důkladně popsána a živnostník je nucen zavést novinku do chodu sám bez podrobného návodu. Ztráta času je zde daní za uvedení novinky do provozu a za propracování se ke specializaci. Časová náročnost se ještě komplikuje, pokud je inovovaný výrobek vadný, což se stává. Podnikatel pak musí čekat na jeho výměnu, což v průběhu snímkování trvalo více než 1 měsíc. Řešením by bylo sladění celého dodavatelského řetězce. Tato aktivita by měla vycházet zcela ze strany dodavatele. Pokud by také výrobce výrobku prováděl důkladnou kontrolu svého výrobku, nemuselo by docházet k reklamaci výrobku.

Nedochvilnost zákazníků. Stává se, že zákazník má zpoždění, které překročí i 60 minut. Za časovými ztrátami podnikatele stojí neschopnost zákazníků řídit svůj čas nebo také lhostejnost a arogance spojené s postojem zákazníka, který zaujímá stanovisko toho, kdo platí, tudíž se na něj může čekat. Pokud takto podnikatel během dne ztratí čas čekáním třeba na dva zákazníky, dostává se tak do značných časových ztrát a do velké stresové situace. Jedná se o stále stejné zákazníky.

Imobilita pracovníků. Podnikatel vlastní 2 firemní automobily. Jeden používá podnikatel, druhý automobil je k dispozici zaměstnancům. Ti však nejsou schopni automobil řídit. Pokud ve firmě nepracuje brigádník, rozváží podnikatel zaměstnance ráno ze svých domovů na konkrétní zakázku a po pracovní směně je rozváží zase zpět domů.

Zdravotní stav nejbližší rodiny, zaměstnanců, vytíženost rodinných příslušníků. Podnikatele může ovlivnit například nečekaná událost, jakou je nemoc manželky. Jestliže má mladá rodina podnikatele ještě děti, situace se komplikuje. Místo nemoci může manželka podnikatele také studovat nebo být pracovně vytížená. Pokud s péčí o děti nepomáhají prarodiče nebo ještě jiný rodinní příslušníci, musí se muž podnikatel dělit se svou ženou ještě o péči o děti. Jen málokterý podnikatel má tak ideální podmínky pro své podnikání, aby se mohl soustředit jen na podnikání. Stejně složité případy nastávají i při onemocnění zaměstnanců. Současná legislativa klade na malé podnikatele nároky, které se jen těžce naplňují. Podnikatel je po nějakou dobu nucen proplácet zaměstnancům „nemocenskou“ a zároveň zajistit náhradu za nemocného zaměstnance. Malý podnikatel se snaží většinou ušetřit finanční prostředky a práci za zaměstnance vykonává sám. Pokud panují ve firmě

dobré mezilidské vztahy, nevyplácí podnikatel zaměstnanci „nemocenskou“, ale řeší situaci domluvou a osobními výhodami tohoto zaměstnance. Pokud je zakázek dostatek, neobejde se podnikatel bez najímání pracovníků na své rozpracované zakázky – tzv. Schwarz systém.

Záporný synergický efekt při spolupráci s některými firmami. Pokud podnikatel spolupracuje s firmami z jiných oborů na jedné konkrétní zakázce, bývá často nutný soulad mezi všemi spolupracujícími firmami. Tento soulad bývá často narušován neschopností dalších firem správně naplánovat práci a sladit ji s ostatními. Důvodem bývá také špatná kontrola zaměstnanců firem. Podnikatelé často nemají ani ponětí, že jejich zaměstnanec na dané pracoviště daného dne vůbec nedorazí. Pokud mají participující firmy ještě odlišné cíle nebo bojují s nějakým vnějším ohrožením své firmy, mohou negativně působit na participující firmy.

Nedodržení denního plánu a neschopnost říci „ne“. Na živnostníka je při zapojení do některých sítí kladen důraz na pružnost a upřednostňování provedení zakázky u lukrativních zákazníků. Toto upřednostňování lukrativních zákazníků pochází nejen z některých sítí, ale také od konkrétních lukrativních zákazníků živnostníka. Živnostníka tak nedodrží svůj denní plán, protože požadavek provedení prací na lukrativní zakázce bývá zpravidla oznámen v den, kdy má být práce u lukrativního zákazníka provedena. Podnikatel se tak dostává do časové tísně. Je proto vhodné v denním plánu vyčlenit nějaké místo pro lukrativní zákazníky a lépe komunikovat.

Nedostatečné zásobování drobným materiálem na následující den. K časovým ztrátám podnikatele dochází i z toho důvodu, že si nerozvrhne potřebu materiálu na následující den. Jedná se pouze o drobný materiál a během jednoho dne tak podnikatel musí zajet několikrát na nákup tohoto drobného materiálu např. sádky, která pracovníkům došla nebo šroubů.

Špatné plánování potřeby pracovní síly. Podnikatel dává přednost silným vzájemným mezilidským vztahům, protože pochází z katolického prostředí. Ve firmě zaměstnává brigádníka (rodinného příslušníka) i pokud nemá firma dostatek pracovních příležitostí, deleguje na něj zejména činnosti jako rozvoz zaměstnanců, nákup materiálu apod.

4.4 Návrh řešení

Seřadit denní aktivity na důležité a naléhavé a to zejména v obdobích bohatých na pracovní příležitosti. Naléhavé činnosti vyžadují okamžitou pozornost. Důležité aktivity je potřeba řadit dle konečného výsledku, který z nich plyne – kritériem je snaha neztratit lukrativního a solventního zákazníka. Sestavovat denní plán práce dle pravidla 60 : 40, kdy je vhodné naplánovat pouze 60 % denních pracovních aktivit. 20 – 40 % aktivit vyčlenit na nečekané aktivity, tedy tento denní podíl pracovního plánu vyčlenit na pružné vyřízení požadavků lukrativních zákazníků jak živnostníka, tak vzešlých ze spolupráce v sítích. Ty se pak řadí mezi aktivity naléhavé. Zároveň zůstat i nadále pružný pro změny v plánu, pokud se žádný lukrativní zákazník s okamžitým vyřízením svého požadavku během dne neohlásí.

Návrh plánování času živnostníka je na obr. 4.4.1.

Obr. 4.4.1. Návrh matice plánování času živnostníka – vlastní zpracování dle Coveye (1994)

Důležité a naléhavé činnosti. NUTNO VYŘÍDIT HNED! <i>60 % vyčlenit na denní aktuální termíny zadaných úkolů a 20 - 40 % ponechat na nečekané požadavky lukrativních zákazníků</i>	Důležité a nenaléhavé činnosti. NUTNO VYMEZIT SI ČAS! <i>Spánek, pravidelná strava, relaxace alespoň 1 hodinu denně.</i>
Nedůležité a naléhavé činnosti. MOŽNOST DELEGOVAT! <i>Menší nákupy materiálu, plánování potřeby materiálu na další den, odpolední rozvoz zaměstnanců na konkrétní zakázky mobilním pracovníkem.</i>	Nedůležité a nenaléhavé činnosti. NYNÍ SE JIMI NEZABÝVAT! <i>Požadavky zákazníků, kteří delší dobu neplatí</i>

Kromě denního plánování pracovních aktivit plánovat také dostatečné zásoby materiálu potřebné pro tyto denní aktivity. Tuto činnost je možno delegovat na některého ze zaměstnanců tak, aby podnikatel ušetřil náklady na pohonné hmoty při častých výjezdech pro drobné zásobování několikrát během dne. Pověřený zaměstnanec na konci každé pracovní doby seznámí podnikatele s množstvím nejvíce používaného materiálu (sádra, šrouby,

vrtáky). Podnikatel při sestavení plánu práce na další den rozhodne také o nákupu takového materiálu, který se pak následně provede hned ráno před započítáním pracovní směny.

Ranní rozvoz zaměstnanců z *domovů* na zakázky zrušit. Domluvit si jedno konkrétní společné místo pro všechny zaměstnance z Ostravy, ze kterého budou zaměstnanci rozváženi na zakázku. V ranních hodinách dochází téměř denně k nákupu materiálů v Ostravě. Podnikatel je zde téměř vždy přítomen, popřípadě jiný mobilní pracovník (brigádník), na kterého nákup delegoval. Pokud budou zaměstnanci čekat před prodejnou, nemusí podnikatel ani jiný pracovník, na kterého nákup materiálu deleguje, jezdit do vzdálenějších částí Ostravy. Odpolední rozvoz zaměstnanců je vhodné zachovat, protože pracovníci pracují ve velice prašném prostředí a bývají velice ušpinění a nemají mnohdy možnost se na zakázkách očistit tak, aby cesta jiným dopravním prostředkem nebyla pro ně velice nepříjemná.

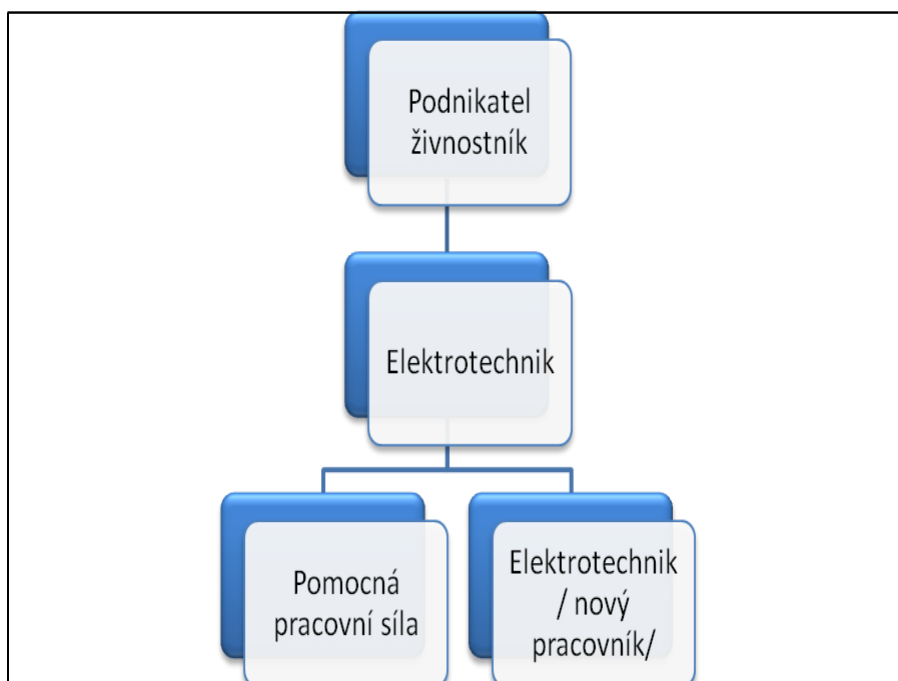
Nezaměstnávat v obdobích malého množství pracovních příležitostí brigádníky, kteří nebudou pracovním vytížení, jen z důvodu posilování rodinných vazeb a k navození příjemné pracovní atmosféry. Vznikají tak zbytečné náklady na mzdu takového pracovníka. Brigádníka využívat pouze při velkých pracovních příležitostech firmy.

V měsíci dubnu 2010 začínají práce na státní zakázce, která potrvá 7 měsíců. Bylo sestaveno plánované roční cash flow firmy, ve kterém byly zahrnuty náklady firmy a roční předběžné zisky firmy. Pro potřeby této práce však není možné uvádět takto citlivá soukromá firemní data. Po ústní domluvě s podnikatelem byly měsíční náklady firmy odhadnuty na 110 000,- Kč. Do nákladů jsou zahrnuty mzdy dvou stávajících zaměstnanců, podnikatele a také plat třetího nového stálého zaměstnance. Dále jsou zde zahrnuty odvody na zdravotní a sociální pojištění (3 zaměstnanci + zaměstnavatel), náklady na mobilní telefony, na pronájem kanceláře, na pohonné hmoty a ostatní opravy auta, včetně pojistného. Příjmy jsou odhadnuty na takové úrovni, že po odečtu nákladů firma skončí na konci roku s plusovými znaménky. Pro potřeby práce nebudou tato data prezentována s ohledem na citlivá soukromá firemní data. Po porovnání údajů ze sestaveného ročního předběžného cash flow vychází, že si firma může dalšího zaměstnance dovolit. Nového pracovníka je však potřeba vytrvale hledat. Pokud dojde k přijetí nového stálého pracovníka, není pak vhodné zaměstnávat během roku ještě brigádníka, protože by byli zaměstnanci využíváni neefektivně. Výjimku tvoří období, která budou velice pracovním naplněná.

Při rozhodnutí přijmout dalšího zaměstnance v souladu s realizací státní zakázky, sestavit týmy podřízených pracovníků podnikatele tak, aby byly týmy samostatné a mobilní. Zaměstnat pouze člověka s řidičským průkazem skupiny „B“ a se znalostmi v oboru.

Takovýto pracovník může značně pozvednout výkonnost firmy, protože se zvýší konkurence uvnitř firmy a zaměstnanci s totožným pracovním zařazením spolu mohou začít zdravě soupeřit. Zvýší se tedy motivace pracovníků k větší pracovní výkonnosti. Je potřeba ale správně odměňovat, zabránit protěžování rodinných příslušníků pracujících ve firmě a zamezit případu, kdy tato konkurence přeroste v nespokojenost. Nový pracovník také pomůže odstranit imobilitu zaměstnanců, protože již nebude nutný rozvoz zaměstnanců podnikatelem na konkrétní zakázky. Pokud podnikatel bude pracovat fyzicky se svými zaměstnanci, lze tak vytvořit dva týmy, které budou mobilní a výkonné. Návrh nové organizační struktury firmy je znázorněn v následujícím obrázku 4.4.2.

Obr. 4.4.2 Návrh nové organizační struktury po přijetí nového zaměstnance



Ve firmě je poskytována vzájemná zpětná vazba, tedy hodnocení pracovního dne, po skončení každé pracovní směny. Větší aktivitu mají zaměstnanci. Živnostník už hodnotí výkon zaměstnanců méně aktivním způsobem. Neměl by se bát hodnotit zaměstnance ani on.

Informovat majitele firmy, se kterou živnostník spolupracuje (firma Mattes plus s. r. o) o špatné organizaci práce a nemožném splnění sjednaných termínů zakázek z důvodu špatné organizace práce na straně firmy Mattes plus s. r. o. Nepolevovat této firmě v nátlaku na snížení cen, protože firma neklade důraz na kvalitu. Pokud živnostník provádí kvalitní práci, má být také finančně doceněna.

Nechat si udělat vizitky, které rok po zahájení živnostenské činnosti stále chybí.

Prokázala se vysoká konkurence v rámci odvětví, která se týká lukrativních zákazníků nebo „vůdce“ sítě. Je proto nutné a podnikatel to dokázal odhadnout, že je velice podstatné věnovat velice mnoho času zákazníkům, schůzkám s nimi, kontrolám na zakázkách pro takovéto zákazníky a vůbec tedy věnovat značnou část času podnikatele činnosti „C“, který tito zákazníci a spolupracovníci spotřebovávají. V rámci konkurenčního boje nelze věnovat podnikatelův čas hlavně na vykonávání profese, tedy času „B“. Čas „B“ by měl podnikatel racionálně rozdělovat a věnovat pouze na specializaci ve své oboru. Zaměstnance by měl efektivně využívat na veškerou možnou činnost související s profesí v oboru elektro, tedy činnost „B“, ale specializaci na nikoho nedelegovat. Ponechat si ji jako konkurenční výhodu vůči svým zaměstnancům. Podnikatel by měl posilovat a utvářet vzájemné vazby se současným lukrativním dodavatelem, který má vliv na mobilitu podnikatelovy firmy, protože je ochoten dovážet velký objem materiálu na místo konkrétní zakázky zdarma vlastní kamionovou přepravou, čímž šetří podnikatelův čas i finanční zdroje.

Lépe komunikovat. Nebýt v komunikaci příliš pasivní a lhostejný. Nenechat se odradit při pokusech o kvalitní komunikaci, pokud se nedostaví okamžitý výsledek. Snažit se být více asertivní a opakovat své požadavky několikrát po sobě. Tento případ se týká hlavně nedochvilnosti ostatních spolupracovníků nebo některých zákazníků. Stále slušně požádat o dochvilnost tak, aby nedocházelo ke zbytečným prostojeům podnikatele i zaměstnanců při čekání na zákazníka, popř. jiného podnikatele.

Živnostník by se měl také co nejdříve spojit se svým právním zástupcem a dořešit rozvázání formálních vazeb s bývalou firmou s. r. o. (kap. 3.1), ve které je živnostník stále formálním společníkem.

5. ZÁVĚR

V práci bylo řešeno zvyšování konkurenceschopnosti malé firmy. Jednalo se o firmu drobného živnostníka podnikajícího v oboru elektro, který si přál zůstat v anonymitě. Při analýze nejpodstatnějších potenciálů konkurenceschopnosti jeho firmy byly použity některé konkrétní faktory popsané v modelu pěti konkurenčních sil M. E. Portera, J. Jirásky a Z. Mikoláše.

Jako klíčové konkurenční potenciály této konkrétní malé firmy byly vyhodnoceny zejména tyto následující faktory: dodavatelé (kap. 3.2), zákazníci (kap. 3.3), konkurenti v odvětví (kap. 3.4), které ve svých modelech konkurenceschopnosti popsali M. E. Porter (1994), J. Jirásek (1993) a Z. Mikoláš (2005). Dalším potenciálem byly nové technologie resp. nové výrobky (kap. 3.5) a zaměstnanci (kap. 3.6) popsané v modelu J. Jirásky a Z. Mikoláše. Veškeré identifikované faktory také měly vliv na nové potenciály konkurenceschopnosti, kterými jsou identita, integrita a suverenita firmy, popsané Z. Mikolášem v modelu IDINMOSU (2005). Ostatní faktory konkurenceschopnosti uváděné v modelech M. E. Portera, J. Jirásky a Z. Mikoláše nebyly dále rozebírány, protože byly pro drobného živnostníka nevýznamné. K analýze vnějšího a vnitřního prostředí, viz. J. Jirásek (1993), byla použita SWOT analýza.

Výše jmenované faktory konkurenceschopnosti firmy konkrétního drobného živnostníka si vyžadují zvýšené nároky na čas tohoto podnikatele, který je nutné vynakládat na udržení si některých konkurenčních výhod. Ve firmě bylo provedeno snímkování dne podnikatele a jeho zaměstnanců. V rámci velké konkurence v odvětví vynakládá podnikatel mnoho času na péči o nejlukrativnější zákazníky. Protože je podnikatelova firma také součástí sítě firem, které participují na společných zakázkách, pak vynakládá svůj čas i na schůzky s těmito partnery ze sítě tak, aby si své místo v síti udržel, protože konkurence v odvětví je velká.

Cílem práce bylo hledání cest vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy drobného živnostníka a hledání cest k efektivnímu využívání času toho podnikatele a jeho zaměstnanců.

Cesta vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti drobného podnikatele, která byla nalezena, vede ke stále většímu investování času tohoto podnikatele do jeho nejlukrativnějších zákazníků a spolupracovníků v síti v podobě kontrol prováděných prací pro tyto zákazníky, hlídání kvality práce pro tyto zákazníky, flexibilní obsluhou jejich požadavků a také investice do času na časté schůzky s těmito klienty. Tyto časové investice však omezují

činnost podnikatele určenou k výkonu jeho profese. Podnikatel je zároveň specializovaným pracovníkem ve svém oboru. Běžné činnosti spojené s vykonáváním profese v oboru elektro by měl živnostník přenechávat svým zaměstnancům. A pokud bude živnostník vykonávat svou profesní práci, mělo by se jednat pouze o specializovanou práci, která se stala jeho konkurenční výhodou.

V důsledku časového vytížení podnikatele je vhodné do firmy přijmout dalšího stálého pracovníka. Nároky na jeho přijetí, vzhledem ke zcela imobilním ostatním zaměstnancům živnostníka, by se měly týkat požadavku na řidičský průkaz skupiny „B“ a také by měl mít tento pracovník zkušenosti v oboru. Jen tak bude zajištěna větší výkonnost firmy. Podnikatel by se měl také vyvarovat najímání brigádníka v obdobích, kdy nemá firma dostatek pracovních příležitostí a kdy je důvodem najímání brigádníka hlavně rodinná vazba k takovému pracovníkovi.

Do budoucna má firma velkou příležitost se rozrůstat, protože účast v několika sítích ji díky kvalitě a spolehlivosti poskytovaných služeb, které jsou podmínkou přijetí do sítě, přináší dostatek pracovních příležitostí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BIENIOK, H. *Zarządzanie czasem*. 1. vyd. Katowice: Wydawnictwo akademii ekonomicznej w Katowicach, 1999. 158 s. ISBN 83-7246-192-9.

COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Přel. A. Lisa. vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 342 s. ISBN 80-7261-156-9.

HALL, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationship Work*. 1th ed. Chichester: Wiley, 1995. xxiii, 312 s. ISBN 0-471-95571-X.

JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80247-2202-3.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

LHOTSKÝ, O. *Organizace a normování práce v podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.

LUKEŠ, M.; NOVÝ, O. a kol. *Psychologie podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 262 s. ISBN 80-7261-125-9.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Z.; FOLVARČNÁ, A. *Malá a střední firma*. 1. vyd. Háj ve Slezsku: MÁJ, 2000. 67 s. ISBN 80-86458-02-4.

MOCZYDLOWSKA, J.; PACEWICZ, I. *Przedsiębiorczość*. 1. vyd. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe „FOSZE“, 2007. 104 s. ISBN 978-83-88845-83-3.

ÖTTLOVÁ, CH.; HÄRTEROVÁ, G. *Dokonalá organizace v malé firmě*. Přel. J. Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 176 s. ISBN 80-7261-088-0.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 242 s. ISBN 80-02-01419-1.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEIWERT, L. J. *Čas jsou peníze*. Přel. J. Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 320 s. ISBN 80-85603-82-9.

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.

SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

ŠEBESTOVÁ, J. *Analýza faktorů ovlivňujících rozvoj malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji*. Vědecká monografie. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 143 s. ISBN 978-80-7248-427-0.

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

SEZNAM ZKRATEK

GPE – Globální pilotní firmy

SaE - Satelitní firmy

WE - Pracovník – podnikatel

PWE - Portfoliový pracovník – podnikatel

KWE - Odborný specialista = znalostní pracovník – podnikatel

SWE - Servisní pracovník – podnikatel

PH - Růst přidané hodnoty (PH) nebo také synergického efektu

E - Růst extenzity vynakládaného firemního času

I - Intenzita využití firemního času

Phj - Růst přidané hodnoty nebo synergického efektu vztaženého k jednotce času

A - Čas na osobní reprodukci

B - Produktivní čas věnovaný profesi.

C - Kvaziproduktivní čas

SWOT - Strength Weakness Oportunities Threaths - silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dale jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona ;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnou licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na hradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Husova 6/540, Havířov – Město, PSČ 736 01